

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI**

(Studi Pada Dosen dan Karyawan Universitas Darul Ulum Jombang)

Disusun Oleh :

PUTERI SYARIFAH AL-SAKINAH

135020207111044

SKRIPSI

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Meraih Derajat Sarjana Ekonomi**



KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2017

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI dengan judul:

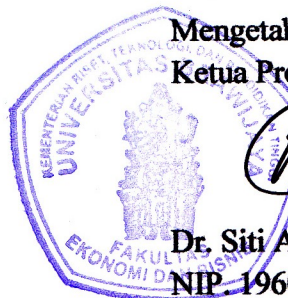
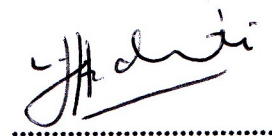
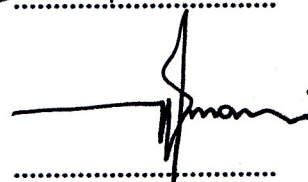

“PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA DOSEN DAN KARYAWAN UNIVERSITAS DARUL ULUM JOMBANG)”.

Yang disusun oleh:

Nama : Puteri Syarifah Al-Sakinah
NIM : 135020207111044
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia


Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 17 April 2017 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Dr. Dodi Wirawan Irawanto., SE., M.Com
NIP. 19761210 200312 1 002
(Dosen pembimbing)
2. Prof. Dr. Armanu Thoyib., SE., M.Sc
NIP. 19540818 198303 1 004
(Dosen penguji I)
3. Dra. Lily Hendrasti Novadjaja., MM., CPHR
NIP. 19551117 198403 2 001
(Dosen penguji II)



Mengetahui, 29 Mei 2017

Ketua Program Studi S1 Manajemen


Dr. Siti Alsjah, SE., MS., CSRS.CFP
NIP. 19601111 198601 2 001



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834
E-mail : feb@ub.ac.id <http://www.feb.ac.id>

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini , saya :

N ama : PUTERI SYARIFAH AL-SAKINAH
Tempat/Tgl. Lahir : JOMBANG, 31 JULI 1995
Nomor Induk : 135020207111044
Jurusan : S-1 MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Alamat : JALAN WATUMUJUR I NO.9 , MALANG

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul :

PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Dosen dan Karyawan Universitas Darul Ulum Jombang)

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

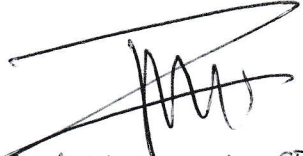
Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sangsi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

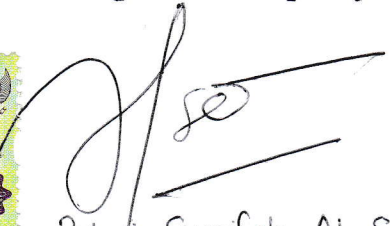
Malang,

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Yang membuat pernyataan


Dr. Dodli W. Irawanto, SE., M. Com
NIP.19761210 200312 1 002




Puteri Syarifah Al-Sakinah
NIM. 135020207111044



SURAT KETERANGAN

Nomor : 1224A/B/Undar/XII/2016

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Dr. H. M. Mudjib Musta'in, S.H., M.Si.**
NPP : 910 010 002
Jabatan : Rektor Universitas Darul 'Ulum Jombang
Alamat : Jl. Gus Dur No. 29 A Jombang

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : Puteri Syarifah Alsakinah
NIM : 135020207111044
Program Studi/Jurusan : Manajemen
Semester : Ganjil 2016/2017
Alamat : Jl. Watumujur I No. 9 Malang
Telp. / HP : 082131047396
PT Asal : Universitas Brawijaya

Benar-benar telah melaksanakan penelitian / pencarian data / survei di Universitas Darul 'Ulum Jombang sebagai bahan skripsi di tingkat Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya dalam Bidang Manajemen SDM dengan judul **"PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI"** mulai pada tanggal 17 Oktober 2016 sampai dengan tanggal 17 Desember 2016.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jombang, 19 Desember 2016
19 Rabi'ul Awwal 1438H

Rektor, 



Dr. H. M. Mudjib Musta'in, S.H., M.Si.
NPP. 910 010 002

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama Lengkap : Puteri Syarifah Al-Sakinah
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat dan Tanggal Lahir : Jombang, 31 Juli 1995
Alamat : Jl. Jayabaya No.23, Jombang
Agama : Islam
Alamat E-mail : chubbyputeri@gmail.com

Riwayat Pendidikan

Tahun	Keterangan
2001 - 2007	SD Negeri Kepanjen 2 Jombang
2007 - 2010	SMP Negeri 2 Jombang
2010 - 2013	SMA Negeri 2 Jombang
2013 - sekarang	S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, Jurusan Manajemen, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengalaman Kepanitiaan

1. Praktik Kerja Lapangan di CV. JeeM Consultant. Periode 19 September – 18 November 2016. Jombang - Jawa Timur, 2016

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat-Nya. Karena berkat rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dosen dan Karyawan Universitas Darul Ulum Jombang)”**. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi bagi mahasiswa program S1 pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Penulisan skripsi ini dapat berjalan dengan baik karena dukungan dari beberapa pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Candra Fajri Ananda, SE., M.Sc., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
2. Dr. Siti Aisjah, SE., MS.,CSRS.CFP selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Dr. Dodi Wirawan Irawanto, SE., M.Com selaku Dosen Pembimbing Skripsi, yang senantiasa selalu memberikan bimbingan maupun arahan yang sangat bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
4. Prof. Dr. Armanu Thoyib, SE., MSc selaku Dosen Penguji I dalam ujian komprehensif yang telah memberikan arahan dan masukan demi perbaikan skripsi ini.

5. Dra. Lily Hendrasti Novadjaja., MM.,CPHR selaku Dosen Penguji II dalam ujian komprehensif yang telah memberikan arahan dan masukan demi perbaikan skripsi ini.
6. Seluruh dosen pengajar di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya atas ilmu dan dukungan yang diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Kedua Orang tua saya Bapak Ir. H. Muhlasin, M.Si dan Ibu Eka Sariningsih, S.H. tercinta yang selalu memberikan semangat, doa dan dukungannya dari kecil hingga tumbuh dewasa.
8. Adik Shalsa Salisa Az-Zahra yang selalu memberikan dukungan dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
9. Semua dosen dan karyawan Universitas Darul Ulum Jombang yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner dan membantu memberikan informasi tentang instansinya.
10. Sahabat-sahabat saya Winda, Susanti , Farda , Hanim, Annisa, Liesty, Vikri, Rifqi dan Evi yang telah memberikan dukungan bagi saya untuk mengerjakan Skripsi hingga selesai.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata dengan segala kerendahan hati, saya berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

Malang, 17 April 2017

Puteri Syarifah Al-Sakinah

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
ABSTRAKSI.....	xi
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Landasan Teori	12
2.2.1 Konsep Kepemimpinan Spiritual.....	12
2.2.2 Pengertian Kepemimpinan Spiritual.....	12
2.2.3 Tujuan Kepemimpinan Spiritual.....	15
2.2.4 Dasar Teori Kepemimpinan Spiritual.	16
2.2.5 Model Kepemimpinan Spiritual Islam.....	16
2.2.6 Manfaat Penerapan Kepemimpinan Spiritual.....	20
2.2.7 Motivasi	20
2.2.8 Teori Motivasi	21
2.2.9 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....	31
2.2.10 Kinerja Pegawai	32
2.2.11 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	33
2.2.12 Tujuan Penilaian Kinerja	34
2.2.13 Manfaat Penilaian Kinerja	35

2.3 Kerangka Pikir Penelitian	36
2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Pegawai	38
2.3.2 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	39
2.3.3 Model Penelitian	39
2.4 Hipotesis Penelitian.....	40
BAB III : METODE PENELITIAN	41
3.1 Jenis Penelitian.....	41
3.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	42
3.3 Lokasi Penelitian.....	42
3.4 Populasi dan Sampel	42
3.4.1 Populasi.....	42
3.4.2 Sampel	43
3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel	44
3.5 Data	46
3.5.1 Jenis Data.....	46
3.6 Teknik Pengumpulan Data	46
3.7 Definisi Operasional Variabel Penelitian	48
3.7.1 Variabel Bebas	48
3.7.2 Variabel Terikat.....	52
3.7.3 Skala Pengukuran.....	55
3.8 Teknik Analisis Data	56
3.8.1 Analisis Deskriptif.....	57
3.8.2 Analisis Statistik.....	57
3.8.2.1 Pengujian Instrumen Penelitian.....	57
3.9 Uji Asumsi Klasik.....	59
3.10 Analisis Regresi Linier Berganda	61
3.10.1 Koefisien Determinasi (R^2).....	62
3.10.2 Uji Hipotesis.....	62

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	65
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	65
4.2 Karakteristik Responden.....	68
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	68
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .	69
4.2.3 Karakteristik Responen Berdasarkan Status	69
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	70
4.3 Deskripsi Jawaban Responden.....	71
4.3.1 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Spiritual	72
4.3.2 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi.....	81
4.3.3 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai	85
4.4 Uji Instrumen Penelitian	94
4.4.1 Uji Validitas.....	94
4.4.2 Uji Reliabilitas	97
4.5 Uji Asumsi Klasik	98
4.5.1 Uji Normalitas	98
4.5.2 Uji Multikolinieritas.....	99
4.5.3 Uji Heteroskedastisitas.....	100
4.6 Analisis Regresi Linier Berganda.....	102
4.7 Nilai Koefisien Determinasi (R^2).....	104
4.8 Pengujian Hipotesis.....	105
4.8.1 Hasil Uji Hipotesis Pertama (Uji F).....	105
4.8.2 Hasil Uji Hipotesis Kedua (Uji t).....	106
4.8.3 Hasil Uji Hipotesis Ketiga (Uji t)	107
4.8.4 Hasil Uji Hipotesis Keempat (Uji Dominan)	108
4.9 Pembahasan Hasil Penelitian	109
4.9.1 Pengaruh Parsial.....	109
4.9.2 Pengaruh Simultan	110
4.9.3 Pengaruh Dominan.....	112
4.10 Implikasi Hasil Penelitian	117

BAB V : PENUTUP.....	119
5.1 Kesimpulan.....	119
5.2 Saran.....	121
DAFTAR PUSTAKA.....	123
LAMPIRAN	128

DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Hal.
2.1	Penelitian Terdahulu.....	9
3.1	Data Populasi dan Sampel Pegawai Universitas Darul Ulum.....	45
3.2	Indikator Variabel Kepemimpinan Spiritual (X1).....	49
3.3	Indikator Variabel Motivasi (X2).....	51
3.4	Indikator Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	53
3.5	Skala Pengukuran.....	56
4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	68
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Status.....	69
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	70
4.5	Pedoman Interpretasi Nilai Mean Jawaban Responden.....	72
4.6	Distribusi Frekuensi Responden Variabel Kepemimpinan Spiritual.....	73
4.7	Distribusi Frekuensi Responden Variabel Motivasi.....	82
4.8	Distribusi Frekuensi Responden Variabel Kinerja Pegawai.....	86
4.9	Hasil Uji Validitas.....	95
4.10	Hasil Uji Reliabilitas.....	97
4.11	Hasil Uji Multikolinieritas.....	100
4.12	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	102

4.13	Koefisien Determinasi.....	104
4.14	Hasil Uji F (Uji Simultan).....	105
4.15	Perbandingan antara nilai t_{hitung} dan t_{tabel}	106
4.16	Perbandingan antara nilai t_{hitung} dan t_{tabel}	107
4.17	Hasil Analisis Regresi.....	108

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Hal.
2.1	Kerangka Pikir Penelitian.....	37
2.2	Model Penelitian.....	39
4.1	Histogram Hasil Uji Normalitas.....	99
4.2	Grafik Scaterplott.....	101

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul Lampiran	Hal.
1	Kuisisioner Penelitian.....	128
2	Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Spiritual (X1).....	134
3	Hasil Uji Validitas Motivasi (X2).....	135
4	Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai (Y).....	136
5	Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan Spiritual (X1).....	137
6	Hasil Uji Reliabilitas Motivasi (X2).....	137
7	Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai (Y).....	137
8	Uji Normalitas.....	138
9	Uji Multikolinieritas.....	138
10	Uji Heteroskedastisitas.....	140
11	Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....	140
12	Hasil Koefisien Determinasi R^2	140
13	Hasil Uji F.....	141
14	Hasil Uji t.....	141

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI
(STUDI PADA DOSEN & KARYAWAN UNIVERSITAS DARUL ULUM JOMBANG)**

Puteri Syarifah Al-Sakinah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

Dr. Dodi W. Irawanto, SE., M.Com
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari kepemimpinan spiritual dan motivasi terhadap kinerja pegawai Universitas Darul Ulum Jombang. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Dosen dan Karyawan Universitas Darul Ulum Jombang sejumlah 180 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yakni sampel proporsi / sampel imbang dan kuesioner yang terkumpul sejumlah 180 buah yang digunakan sebagai data primer. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden adalah kuesioner dengan skala likert. Analisis data digunakan analisis regresi linear berganda yang diolah dengan SPSS versi 20 untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan spiritual dan motivasi terhadap kinerja pegawai Universitas Darul Ulum Jombang. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan spiritual (X1) dan motivasi (X2), sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai (Y). Hasil dari penelitian ini berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis yang dilakukan adalah variabel kepemimpinan spiritual (X1) dan motivasi (X2) secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y), selain itu variabel bebas yang memberikan pengaruh dominan terhadap variabel terikat adalah variabel kepemimpinan spiritual (X1).

Kata Kunci: kepemimpinan spiritual, motivasi, kinerja pegawai

**THE INFLUENCE OF SPIRITUAL LEADERSHIP AND MOTIVATION ON
EMPLOYEES PERFORMANCE
(A STUDY ON LECTURERS & EMPLOYEES OF DARUL ULUM UNIVERSITY IN
JOMBANG)**

Puteri Syarifah Al-Sakinah

Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya

Dr. Dodi W. Irawanto, SE., M.Com

Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya

ABSTRACT

This study aims at analyzing the influence of spiritual leadership and motivation on the performance of employees of Darul Ulum University in Jombang. The population and sample used in this study are lecturers and employees of Darul Ulum University in Jombang. The sampling technique is proportionate sampling or sample drawing. To collect the primary data, Questionnaires in Likert scale were distributed to 180 people as the sample. The data were analyzed using multiple linear regression analysis in SPSS version 20 to determine the effect of spiritual leadership and motivation on the performance of employees in Darul Ulum University in Jombang. The independent variables of this study are spiritual leadership (X1) and motivation (X2), and the dependent variable is employee performance (Y). Based on the data analysis and hypothesis testing, the results of this study show that spiritual leadership (X1) and motivation (X2) give simultaneous and partial significant effect on employee performance (Y). In addition, the independent variable that give a dominant influence on the dependent variable is spiritual leadership (X1).

Keywords: spiritual leadership, motivation, employee performance

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu lembaga pencetak sumber daya manusia yang berkualitas sehingga dapat terjun dan bermanfaat bagi masyarakat adalah Perguruan Tinggi. Hal ini membuat Perguruan Tinggi harus meningkatkan kualitas sesuai dengan kebutuhan masyarakat dengan cara meningkatkan ilmu pengetahuan yang diberikan sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan bersaing dan berkompeten untuk dapat bekerja pada bidangnya. Pegawai dapat dikatakan sebagai kekayaan (asset) utama organisasi dan dapat dianggap sebagai faktor produksi sehingga harus dipelihara dengan baik dalam rangka aktivitas dan rutinitas sebuah organisasi atau perusahaan (Hasibuan , 2012 : 9).

Civitas akademik dari sebuah perguruan tinggi terdiri dari dosen dan karyawan, dimana masing-masing mempunyai beban dan kewajiban yang berbeda. Apabila pegawai yang bekerja sesuai dengan fungsinya tentunya akan menunjang tercapainya keberhasilan tujuan organisasi. Disamping itu, peran pemimpin menjadi tidak kalah penting. Suatu kepemimpinan sangat diperlukan oleh setiap organisasi karena dengan kepemimpinan yang sesuai dengan harapan bawahan akan memudahkan dalam mengatur bawahan dan berkomunikasi dalam menyelaraskan tujuan instansi tersebut. Seorang pemimpin organisasi harus mampu menjalin hubungan antara sesama pejabat dan staf tanpa memandang posisi dan keadaan staf atau bawahan (Cahyono, 2012).

Kepemimpinan dianggap sebagai faktor penting yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawainya, dan demikian pula sebaliknya. Hasil riset tentang teori perilaku kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa tidak satupun teori kepemimpinan yang menjamin kemungkinan sukses sebagai pemimpin. Hal ini disebabkan karena selama ini model-model kepemimpinan yang ada masih memandang bahwa hakekat kepemimpinan merupakan amanat dari manusia dan bukan suatu amanat dari Tuhan dan juga manusia. Anggota dalam suatu organisasi didorong dengan materi dan daya tarik altruistik dengan mengabaikan nilai-nilai keteladanan. Konsekuensinya, kinerja yang dicapai semata-mata bertujuan untuk tercapainya tujuan organisasi dan bukan tanggung jawab manusia kepada Tuhan (Sulistyo, 2009).

Kepemimpinan spiritual adalah kumpulan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri maupun orang lain secara intrinsik, sehingga masing-masing memiliki perasaan yang bersifat spiritual melalui keanggotaan dan keterpanggilan dengan indikator sifat siddiq, amanah, fatanah, dan tabligh untuk mencapai sasaran (M.Quraish Shihab dalam Tusriyanto, 2014). Spiritualitas telah terbukti menjadi kekuatan yang luar biasa untuk menciptakan individu-individu yang memiliki integritas dan akhlaqul karimah yang mampu membangun masyarakat Islam mencapai puncak peradaban dan mencapai predikat khaira ummat (Tobroni, 2005). Penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi/perusahaan akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi dan budaya

organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai secara produktif.

Motivasi merupakan proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Manusia membutuhkan goal portofolio tiga dimensi untuk mengukur dirinya sendiri dalam tiga lapisan, yaitu : materi, intelektual dan spiritual (Pratikto : 2010). Motivasi menjelaskan proses intensitas arah dan ketekunan individu untuk mencapai tujuan yang dibentuk oleh tiga indikator yaitu: intensitas (keadaan yang mendorong tingkah laku), arah perilaku (tingkah laku untuk mencapai tujuan) , dan tujuan (hasil akhir dalam tingkah laku) (Robbins 2012 : 222). Adanya motivasi kerja yang dilakukan oleh dosen dan karyawan Universitas Darul Ulum Jombang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Beberapa penelitian juga menyebutkan bahwa motivasi kerja seseorang berperan sangat besar terhadap psikis seseorang dalam bekerja dan secara signifikan akan berpengaruh pada kinerjanya.

Penelitian ini dilakukan karena adanya fenomena di Universitas Darul Ulum cukup unik untuk dijadikan obyek penelitian yaitu adanya pemimpin seorang Kyai yang menggunakan konsep kepemimpinan spritual. Universitas Darul Ulum adalah Perguruan Tinggi Swasta pertama dan tertua di Kabupaten Jombang. Universitas Darul Ulum didirikan dari lembaga Pondok Pesantren *Salafiyah* Darul Ulum Rejoso Jombang. Pondok Pesantren Darul Ulum yang ada di desa Rejoso sebagai induk berdiri Universitas Darul Ulum ini didirikan tahun 1885. Universitas Darul Ulum ini sejak berdiri tahun 1964 memiliki visi unik yaitu “Berotak London dan Berhati Masjidil Haram”. Visi unik penggabungan kuno *salafi* dan modern *jadidi* ini menjadi

ciri khas unggulan yang tidak dimiliki universitas lain. Visi ini diberikan oleh pendiri Universitas Darul Ulum Jombang yaitu KH. Musta'in Romly. Konsep, gagasan, dan pemikiran visi orsinil yang visioner ini muncul dari KH. Musta'in Romly dan belum ada pada perguruan tinggi swasta lain (Soekamtono, 2011:3-9). Kepemimpinan di Universitas Darul Ulum dipengaruhi karena KH. Musta'in Romly adalah Kyai. Kepemimpinan Kyai memiliki kriteria ideal yakni 1) Kyai harus bisa dipercaya, 2) Kyai harus ditaati, 3) Kyai harus diteladani oleh komunitas yang dipimpin (Nasir, 2010:188). Prasyarat utama yang harus dipenuhi oleh seorang kyai adalah integritas terhadap kejujuran (*siddiq*), kebenaran dan keadilan agar dapat dipercaya (*amanah*). Kedua, kapasitas kyai dalam keahlian profesional (*fatonah*) penguasaan informasi, komunikasi (*tabligh*) dan kekuatan moral agar ditaati (M.Quraish Shihab dalam Tusriyanto, 2014).

Kepemimpinan di lembaga Universitas Darul Ulum selalu memelihara, menjaga, dan menerapkan perimbangan antara kepentingan dunia dan kepentingan akhirat, maksimal dalam melakukan ikhtiar dalam pekerjaan namun hasil akhir harus diserahkan penuh pada Allah SWT (Soekamtono, 2011). Kepemimpinan di Universitas Darul Ulum sampai sekarang dijalankan dengan bekal sifat siddiq, amanah, fatanah dan tabligh. Sifat siddiq dan tabligh terus terkenang dan melekat karena KH Mustai'in sering memberi nasehat pada pegawai di lembaga ini: "jika di cubit terasa sakit, jangan mencubit, jika di fitnah hati susah, jangan memfitnah, jika di beri hadiah terasa gembira, seringlah memberi hadiah". Siddiq dan tabligh ini bagian dari bentuk kepemimpinan spiritual di lingkungan lembaga Universitas Darul Ulum

yang selalu berempati dan simpati pada semua pegawai di lembaga Universitas Darul Ulum sehingga pegawai memiliki kinerja yang baik.

Setiap lembaga tentu ingin memiliki pegawai berkinerja baik. Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaan menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Robbins, 2003:99). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis lembaga, kepuasan dan ekonomi yang memiliki pemahaman dan kecakapan kerja, ketelitian kerja, volume yang dihasilkan, efisiensi kerja, ketekunan kerja, inisiatif, sikap terhadap pekerjaan, kerjasama, kemampuan bekerja sendiri, absensi dan ketepatan hadir (Armstrong dan Baron, 1998:15-17; Sudarmanto, 2009:13). Kinerja pegawai dan prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai (Prabu, 2007:9).

Dari uraian latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dosen dan Karyawan Universitas Darul Ulum Jombang)”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diperoleh rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan spiritual dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Universitas Darul Ulum Jombang?
2. Apakah kepemimpinan spiritual mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Universitas Darul Ulum Jombang?
3. Apakah motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Universitas Darul Ulum Jombang?
4. Manakah diantara variabel kepemimpinan spiritual dan motivasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Darul Ulum Jombang?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara kepemimpinan spiritual dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Universitas Darul Ulum Jombang.

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual dan motivasi terhadap kinerja pegawai Universitas Darul Ulum Jombang.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja pegawai Universitas Darul Ulum Jombang.

3. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Universitas Darul Ulum Jombang.
4. Menganalisis pengaruh variabel yang dominan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Darul Ulum Jombang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang telah dilakukan ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain adalah bagi peneliti, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, dan Universitas Darul Ulum Jombang. Adapun manfaat yang diharapkan dapat diperoleh oleh masing-masing pihak sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

- a) Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan antara teori-teori yang didapatkan selama mengikuti kegiatan perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya di Universitas Darul Ulum Jombang.
- b) Sebagai pengalaman yang berharga untuk mengimplementasikan berbagai teori yang berkaitan dengan penelitian

2. Bagi Fakultas

- a) Sebagai bahan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang ekonomi, khususnya konsentrasi manajemen sumber daya manusia.
- b) Sebagai bahan referensi dan bahan informasi untuk penelitian selanjutnya, khususnya pihak-pihak yang memiliki ketertarikan pada bidang dan permasalahan kepemimpinan spiritual , motivasi, dan kinerja pegawai.

3. Bagi Universitas Darul Ulum Jombang

- a) Sebagai bahan masukan dan informasi bagi Universitas Darul Ulum Jombang khususnya mengenai kepemimpinan spiritual, motivasi , dan kinerja pegawai.
- b) Sebagai sumbangan pemikiran kepada Univeristas Darul Ulum Jombang khususnya ilmu manajemen yang didasarkan pada perspektif sumber daya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebuah penelitian yang dilakukan akan memperoleh hasil, hasil penelitian tidak akan terlepas dari referensi penelitian terdahulu sebagai acuan landasan penyusunan hipotesis dan pembahasan yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian. Terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam melakukan penelitian ini disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
1	Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto (Shofwa, 2013)	1. Motivasi Spiritual (X1) 2. Kepemimpinan Spiritual (X2) 3. Kinerja Religius Dosen dan Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	<ul style="list-style-type: none"> ● Variabel Motivasi Spiritual dan Gaya Kepemimpinan Spiritual secara simultan berpengaruh terhadap kinerja religius ● Variabel Motivasi Spiritual secara parsial berpengaruh terhadap kinerja religius ● Variabel kepemimpinan spiritual secara parsial berpengaruh terhadap kinerja religius

Lanjutan tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
2	Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Kinerja Perawat dalam Melaksanakan Asuhan Keperawatan di RSUD. Dr. H. Soewondo Kendal (Sureskiarti, 2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spiritual Leadership (X) 2. Kinerja Keperawatan (Y) 	Analisis Univariat, Bivariat dengan indepenten <i>t test</i> dan <i>paired t test</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Terdapat pengaruh <i>spiritual leadership</i> terhadap kinerja perawat dengan <i>p value</i> 0,001. ● Pada kelompok yang tidak diterapkan <i>spiritual leadership</i> mengalami penurunan rerata. Dengan memberikan penerapan <i>spiritual leadership</i> akan meningkatkan kinerja perawat dalam memberikan asuhan keperawatan.
3	Model Kepemimpinan Spiritual Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di BMT se-Kabupaten Pati (Rahmawati, 2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan Spiritual (X) 2. Kepuasan Kerja (Y1) 3. Kinerja Karyawan (Y2) 	Analisis Path	<ul style="list-style-type: none"> ● Kepemimpinan Spiritual berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Lanjutan tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado) (Tampi, 2014)	1. Gaya Kepemimpinan (X1) 2. Motivasi (X2) 3. Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Korelasi Ganda dan Analisis Regresi Linier Berganda	<ul style="list-style-type: none"> ● Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan ● Terdapat pengaruh signifikan variabel Gaya Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja Karyawan ● Terdapat pengaruh signifikan variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja Karyawan

Sumber : Data Sekunder, 2017

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Konsep Kepemimpinan Spiritual

Teori Kepemimpinan Spiritual ini awalnya dikembangkan oleh Fry pada tahun 2003, yang kemudian dikembangkan lagi pada tahun 2005. Teori Kepemimpinan Spiritual ini merupakan pengembangan dari teori spiritualitas tempat kerja (Workplace Spirituality), yang kemudian dikembangkan oleh Giacalone dan Jurkiewicz's. Teori ini mengajukan suatu dasar bahwa individu membawa keunikan dan spirit individual pada tempat kerjanya, dan orang yang termotivasi oleh kebutuhan spiritual akan mengalami *a sense of transcendence and community* dalam pekerjaannya.

2.2.2 Pengertian Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual muncul sebagai sebuah paradigma baru dalam transformasi dan perkembangan organisasi untuk menjawab tantangan zaman pada era abad ke-21. Kepemimpinan spiritual ini dipandang mampu menyempurnakan model-model kepemimpinan sebelumnya dengan cara mendasarkan visi, misi dan perilaku kepemimpinannya pada nilai-nilai ketuhanan (Tobroni, 2005).

Kepemimpinan Spiritual dipandang sebagai suatu paradigma dalam perubahan dan pengembangan organisasi yang pada hakekatnya diciptakan untuk membentuk sebuah motivasi intrinsik dari individu, dan mendorong terbentuknya organisasi pembelajar. Kepemimpinan Spiritual sebagai sebuah nilai, sikap dan perilaku pemimpin strategi yang diperlukan dalam upaya memotivasi diri sendiri maupun

orang lain melalui *calling* and *membership*, sehingga terbentuk perasaan sejahtera secara spiritual (Fry, 2003).

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniaan kepada dimensi spiritual (keilahian). Karena itu, kepemimpinan spiritual sering disebut juga kepemimpinan yang berdasarkan pada etika religius. Tobroni (2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses budaya dan perilaku kepemimpinan. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief*, *core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya.

Giacalone, Jurkiewicz & Fry menyatakan Kepemimpinan Spiritual dapat pula dipandang sebagai sebuah upaya kekuatan memotivasi yang memungkinkan orang lain untuk menjadi lebih baik, berenergi dan terhubung atau terikat dengan pekerjaannya. Hal ini menjadi sebuah dasar kekuatan untuk menterjemahkan *spiritual survival* ini menjadi sebuah *feelings of attraction*, ketertarikan dan *caring* terhadap pekerjaan maupun orang dalam lingkungan kerja untuk menjadi lebih berkomitmen, produktif dalam perilaku berorganisasi.

Secara historisitas Islam, model kepemimpinan spiritual ini dapat merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW yang mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan sukses dengan

sifat-sifatnya yang utama, yaitu *siddiq* (integrity), *amanah* (trust), dan *fathanah* (working smart) , *tabligh* (openly, human relation) (M.Quraish Shihab dalam Tusriyanto, 2014). Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang memimpin dengan hati berdasarkan pada etika religius, mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan. Model kepemimpinannya tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal semata, melainkan lebih banyak dibimbing oleh faktor internal hati nuraninya. Namun demikian, kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual. Kepemimpinan spiritual bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjemihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nurani dan kecerdasan spiritual (Tobroni, 2015).

Gabungan Horton's continuum of God sebagai kekuatan tertinggi dan pandangan Smith's yang menyatakan bahwa semua agama mendukung visi dan nilai-nilai utama seperti rendah hati, beramal, dan jujur, maka teori spiritual leadership mampu menjelaskan bagaimana pemimpin dan bawahan dapat terpuaskan kebutuhan mereka akan daya tahan spiritual.

Sedangkan menurut Tobroni (2013), seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan spiritual adalah seorang pemimpin yang memiliki karakteristik sebagai berikut : (1) Kejujuran sejati, (2) Fairness, (3) Semangat amal shaleh, (4) Membenci formalitas dan organized religion, (5) Sedikit bicara banyak kerja dan santai, (6) Membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain, (7) Keterbukaan menerima perubahan, (8) Pemimpin yang dicintai, (9) Think Globally and act locally (10) Disiplin Tetapi Fleksibel dan Tetap Cerdas dan Penuh Gairah, (11)

Kerendahan Hati.

Beberapa studi telah menyatakan pentingnya nilai-nilai spiritualitas dalam organisasi. Nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan mampu memotivasi dan menginspirasi para karyawan dalam membangun visi dan budaya organisasi serta menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

2.2.3 Tujuan Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan Spiritual ini merupakan salah satu upaya dalam memotivasi dan menginspirasi para pekerja melalui sebuah penciptaan visi dan budaya yang didasarkan atas nilai-nilai altruistik untuk menghasilkan tenaga kerja yang lebih bermotivasi, berkomitmen dan produktif. Menerapkan atau menerjemahkan akan kebutuhan spiritual baik pada pemimpin maupun pengikut untuk tetap bertahan secara spiritual melalui panggilan (*calling*) dan menjadi (*membership*) bagian dari organisasi, untuk menciptakan visi dan kongruensi nilai pada individu, pemberdayaan kelompok, dan level organisasi (Fry, 2003). Dan selanjutnya hal ini dapat mencapai tingkatan yang lebih tinggi tidak hanya dari kesejahteraan psikologis dan kesehatan manusia yang positif tetapi juga komitmen organisasi dan produktivitas.

2.2.4 Dasar Teori Kepemimpinan Spiritual

Teori ini dibangun dan dikembangkan didalam suatu model motivasi intrinsik dari tiga hal yang saling berkaitan yakni nilai-nilai, sikap, dan perilaku pemimpin, yang menyertakan adanya visi, harapan/keyakinan, dan nilai altruism, serta teori spiritualitas ditempat kerja, dan kesejahteraan spiritual. Hal inilah yang diyakini dapat membantu terciptanya kepuasan dari para sumber daya manusia akan kebutuhannya terhadap spiritualitas melalui perasaan terpanggil (*calling*) dan merasa menjadi bagian keanggotaan (*membership*), yang pada akhirnya dapat mengarah pada peningkatan tercapainya hasil-hasil organisasi (Fry, 2003).

2.2.5 Model Kepemimpinan Spiritual Islam

Perspektif sejarah kepemimpinan spiritual dalam islam telah dicontohkan sangat sempurna Muhammad SAW dengan integritas luar biasa dan mendapat gelar sebagai *al-Amin* dalam bahasa Arab berarti orang yang terpercaya, dapat diandalkan, dan penuh kejujuran (Lings. 2010:51). Muhammad SAW mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban umat manusia, Muhammad SAW menjalankan kepemimpinan dengan pola langsung praktik dalam diri yang memiliki jiwa spiritual dengan selalu berperilaku sifat *siddiq*, *amanah*, *fatmanah* dan *tabligh* sehingga mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban umat manusia (M.Quraish Shihab dalam Tusriyanto, 2014). Sifat *siddiq*, *amanah*, *fatmanah*

dan tabligh sudah menjadi jiwa bagi kepemimpinan spiritual yang menjadi ciri khas dan dijadikan indikator ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sifat Siddiq

Siddiq adalah sifat wajib rasul yang juga wajib menjadi sifat Muhammad SAW. Sebagai pemimpin Muhammad senantiasa harus berperilaku benar dan jujur sepanjang memimpin, pemimpin harus bisa benar dalam mengambil keputusan-keputusan yang bersifat strategis. Sebagai pemimpin dalam suatu lembaga selayaknya selalu jujur, baik kepada pegawai, kepada atasan, kepada siapapun di lembaga yang dipimpin, pola kepemimpinan harus selalu memegang prinsip-prinsip kebenaran dan kejujuran.

Kejujuran pimpinan atau pegawai dalam suatu lembaga, bisa juga ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan, misalnya, ketepatan waktu, janji, pelayanan, pelaporan, mengakui kelemahan dan kekurangan, melakukan perbaikan secara terus-menerus, menjauhkan diri dari berbuat bohong dan menipu. (M.Quraish Shihab dalam Tusriyanto, 2014)

2. Sifat Amanah.

Amanah berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepada manusia. Amanah dapat ditampilkan dalam bentuk keterbukaan, kejujuran, dan pelayanan yang optimal.

Sifat amanah ini akan membentuk kredibilitas yang tinggi dan sikap penuh tanggung jawab pada setiap kepemimpinan, kepemimpinan dengan kredibilitas yang tinggi akan membuat suasana lembaga menjadi kuat, karena dilandasi saling percaya antara pegawai dan pegawai, antara pimpinan dengan pegawai. Sifat amanah memainkan peranan yang fundamental dalam lembaga karena tanpa kredibilitas dan tanggung jawab, kehidupan lembaga akan hancur. (M.Quraish Shihab dalam Tusriyanto, 2014).

3. Sifat Fatanah

Menurut al-Raghib al-Asfahami mengatakan bahwa makna al-Fatanah adalah cepat dan tepat dalam memberi solusi atas sesuatu yang sulit (Muthahari, 1995:62).

Fatanah dapat diartikan sebagai intelektual, kecerdikan atau kebijaksanaan. Pemimpin lembaga yang fatanah artinya pemimpin yang memahami, mengerti dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban di lembaga tempat ia bekerja. Sifat fatanah dapat dipandang sebagai strategi hidup kepemimpinan spiritual harus mengoptimalkan segala potensi yang telah diberikan oleh Allah.

Implikasi logis bagi lembaga yang memiliki pola kepemimpinan spiritual *fataneh* adalah segala sesuatu aktivitas dalam lembaga harus dengan kecerdasan, yakni dengan mengoptimalkan semua potensi akal

yang ada untuk mencapai tujuan. Bagi kepemimpinan spiritual memiliki sifat jujur, benar dan bertanggung jawab saja tidak cukup dalam mengelola lembaga, akan tetapi semua komponen sumber daya manusia juga harus memiliki sifat fatanah, yaitu sifat cerdas, cerdik, lembut dan bijaksana, agar lembaga bisa lebih efektif dan efisien, kinerja meningkat, kepuasan pegawai tercapai dan terus termotivasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan-perubahan lembaga di masa yang akan datang. (M.Quraish Shihab dalam Tusriyanto, 2014).

4. Sifat Tabligh

Tabligh diartikan komunikatif dan argumentatif. Orang yang memiliki sifat tabligh, akan menyampaikan sesuatu dengan tutur kata tepat, benar, bermakna dan bermanfaat. Seorang pemimpin spiritual dalam lembaga haruslah menjadi seseorang yang mampu mengkomunikasikan visi dan misi dengan pas kepada pegawai.

Seseorang yang sudah dijadikan oleh lingkungan menjadi kepemimpinan spiritual tabligh harus mampu menyampaikan ide, pola kerja, motivasi agar kinerja lebih baik dan jujur. pemimpin harus menjadi seorang komunikator yang baik yang bisa berbicara bijaksana dan tepat sasaran kepada pegawai. (M.Quraish Shihab dalam Tusriyanto, 2014).

2.2.6 Manfaat Penerapan Kepemimpinan Spiritual

Penerapan Spiritual leadership ini akan menimbulkan sebuah rasa penghargaan yang tinggi bagi orang lain pada masa kini maupun masa lalu dengan sebuah kualitas hubungan yang baik antara satu sama lain. Hal ini akan menumbuhkan sebuah perasaan yang memiliki tujuan, dan bermakna, kapasitas mengelola orang lain secara efektif, dan kemampuan untuk mengikuti *inner convictions*, dan menumbuhkan sebuah rasa adanya perkembangan yang terus menerus serta adanya realisasi diri (Sureskiarti, 2015).

Pada level individu, individu yang menerapkan spiritual leadership ada tingkatan personal akan merasa lebih senang, damai, ketenangan dan kepuasan dalam hidup yang menyeluruh. Tidak hanya kesejahteraan psikologis yang lebih baik, tetapi juga kesehatan fisik yang lebih baik pula. Lebih khusus lagi adanya rasa saling menghormati dan kualitas hubungan yang baik dengan orang lain (Sureskiarti, 2015).

2.2.7 Motivasi

Motivasi adalah karakteristik psikologis manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Hal ini termasuk faktor- faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu (Nursalam, 2008).

Motivasi adalah proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Meskipun secara umum motivasi

merujuk ke upaya yang dilakukan guna mencapai setiap sasaran, disini kita merujuk ke sasaran organisasi karena fokus kita adalah perilaku yang berkaitan dengan kerja (Robbins & Coulter, 2007).

Motivasi adalah variabel yang menjelaskan proses intensitas arah dan ketekunan individu untuk mencapai tujuan yang dibentuk oleh tiga indikator yaitu: intensitas (keadaan yang mendorong tingkah laku), arah perilaku (tingkah laku untuk mencapai tujuan) , dan tujuan (hasil akhir dalam tingkah laku) (Robbins 2012 : 222).

Oleh sebagian besar ahli, proses motivasi diarahkan untuk mencapai tujuan. Tujuan atau hasil yang dicari karyawan dipandang sebagai kekuatan yang bisa menarik orang. Memotivasi orang adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia berdasarkan pengetahuan mengenai apa yang membuat orang tergerak (Suarli dan Bahtiar, 2010).

Menurut Suarli dan Bahtiar (2010), menurut bentuknya motivasi terdiri atas:

- a. Motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang datang dari dalam diri individu.
- b. Motivasi ekstrinsik, yaitu motivasi yang datang dari luar diri individu.
- c. Motivasi terdesak, yaitu motivasi yang muncul dalam kondisi terjepit

2.2.8 Teori Motivasi

a. Teori-Teori Awal Tentang Motivasi

1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori motivasi yang paling dikenal mungkin adalah Teori Hierarki

Kebutuhan Abraham Maslow. Maslow adalah psikolog humanistik yang berpendapat bahwa pada diri tiap orang terdapat hierarki lima kebutuhan yaitu :

- a) Kebutuhan fisik: makanan, minuman, tempat tinggal, kepuasan seksual, dan kebutuhan fisik lain.
- b) Kebutuhan keamanan: keamanan dan perlindungan dari gangguan fisik dan emosi, dan juga kepastian bahwa kebutuhan fisik akan terus terpenuhi.
- c) Kebutuhan sosial: kasih sayang, menjadi bagian dari kelompoknya, diterima oleh teman-teman, dan persahabatan.
- d) Kebutuhan harga diri: faktor harga diri internal, seperti penghargaan diri, otonomi, pencapaian prestasi dan harga diri eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri: pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri; dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu capai.

Menurut Maslow, jika ingin memotivasi seseorang kita perlu memahami ditingkatmana keberadaan orang itu dalam hierarki dan perlu berfokus pada pemuasan kebutuhan pada atau diatas tingkat itu (Robbins & Coulter, 2007).

2) Teori X dan Y McGregor

Douglas McGregor terkenal karena rumusannya tentang dua kelompok asumsi mengenai sifat manusia: Teori X dan Teori Y. Teori X pada dasarnya menyajikan pandangan negatif tentang orang. Teori X berasumsi bahwa para pekerja mempunyai sedikit ambisi untuk maju, tidak menyukai pekerjaan, ingin menghindari tanggung jawab, dan perlu diawasi dengan ketat agar dapat efektif bekerja. Teori Y menawarkan pandangan positif. Teori Y berasumsi bahwa para pekerja dapat berlatih

mengarahkan diri, menerima dan secara nyata mencari tanggung jawab, dan menganggap bekerja sebagai kegiatan alami. McGregor yakin bahwa asumsi Teori Y lebih menekankan sifat pekerja sebenarnya dan harus menjadi pedoman bagi praktik manajemen (Robbins & Coulter, 2007).

3) Teori Motivasi Higienis Herzberg

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan dan ketidak-puasan seseorang dipengaruhi oleh dua kelompok faktor independen yakni faktor-faktor penggerak motivasi dan faktor-faktor pemelihara motivasi. Menurut Herzberg, karyawan memiliki rasa kepuasan kerja dalam pekerjaannya, tetapi faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan berbeda jika dibandingkan dengan faktor-faktor ketidakpuasan kerja. Rasa kepuasan kerja dan rasa ketidak-puasan kerja tidak berada dalam satu kontinum. Lawan dari kepuasan adalah tidak ada kepuasan kerja sedangkan lawan dari ketidakpuasan kerja adalah tidak ada ketidak-puasan kerja (Robbins, 2003).

Faktor-faktor yang merupakan penggerak motivasi (faktor-faktor intrinsik) ialah:

- a) Pengakuan (cognition), artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan bahwa ia adalah orang, berprestasi, baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan, dan sebagainya.
- b) Tanggung jawab (responsibility), artinya karyawan disertai tanggung jawab dalam pekerjaan yang dilaksanakannya, tidak hanya semata-mata melaksanakan pekerjaan.
- c) Prestasi (achievement), artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik atau berprestasi.

- d) Pertumbuhan dan perkembangan (growth and development), artinya dalam setiap pekerjaan itu ada kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang.
- e) Pekerjaan itu sendiri (job it self), artinya memang pekerjaan yang dilakukan itu sesuai dan menyenangkan bagi karyawan.

Adapun faktor-faktor pemelihara motivasi (faktor-faktor ekstrinsik) ialah:

- a) Gaji (salary) yang diterima karyawan
- b) Kedudukan (status) karyawan
- c) Hubungan antar pribadi dengan teman sederajat, atasan atau bawahan
- d) Penyeliaan (supervisi) terhadap karyawan
- e) Kondisi tempat kerja (working condition)
- f) Keselamatan kerja (job safety)
- g) Kebijakan dan administrasi perusahaan, khususnya dalam bidang personalia

Menurut Herzberg, meskipun faktor-faktor pendorong motivasi baik keadaannya (menurut penilaian karyawan), tetapi jika faktor- faktor pemeliharaan tidak baik keadaannya, tidak akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan motivasi dengan cara perbaikan faktor-faktor pemeliharaan, baru kemudian faktor-faktor pendorong motivasi (Robbins, 2003).

b. Teori Motivasi Modern

1) Teori Tiga Kebutuhan

David McClelland menyebutkan ada tiga kelompok motivasi kebutuhan yang dimiliki seseorang yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan kekuasaan, dan

kebutuhan afiliasi. Kebutuhan prestasi (achievement) yaitu adanya keinginan untuk mencapai tujuan yang lebih baik daripada sebelumnya. Hal ini dapat dicapai dengan cara merumuskan tujuan, mendapatkan umpan balik, memberikan tanggung jawab pribadi, dan bekerja keras. Kebutuhan kekuasaan (power) artinya yaitu adanya kebutuhan kekuasaan yang mendorong seseorang bekerja sehingga termotivasi dalam pekerjaannya. Cara bertindak dengan kekuasaan tergantung kepada pengalaman masa kanak-kanak, kepribadian, pengalaman kerja, dan tipe organisasi. Kebutuhan afiliasi artinya kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Hal ini dapat dicapai dengan cara bekerja sama dengan orang lain, dan sosialisasi (Ishak, 2003).

2) Teori Penentuan Sasaran

Teori penentuan sasaran ini menyatakan bahwa orang akan bekerja lebih baik jika mereka mendapatkan umpan balik mengenai sejauh mana mereka maju menuju sasaran, karena umpan balik membantu mengidentifikasi kesenjangan antara apa yang telah mereka lakukan dan apa yang ingin mereka lakukan. Selain umpan balik, ada tiga faktor lain yang mempengaruhi hubungan sasaran-kinerja. Faktor-faktor itu mencakup komitmen pada sasaran, kemampuan diri yang memadai, dan budaya nasional. Teori penentuan sasaran mensyaratkan bahwa individu berkomitmen pada sasaran tadi artinya individu berniat tidak menurunkan atau meninggalkan sasaran tadi. Komitmen sangat cenderung terjadi jika sasaran itu diumumkan, jika individu tersebut mempunyai tempat kendali internal, dan jika sasaran itu ditentukan sendiri, bukan diberikan.

Efektifitas diri merujuk ke keyakinan seseorang bahwa ia mampu melaksanakan tugas tertentu. Semakin tinggi efektifitas dirikita, semakin yakin kita akan kemampuan berhasil pada tugas tertentu. Jadi dalam situasi-situasi sulit, kami menemukan bahwa orang yang rendah efektivitas dirinya lebih cenderung mengurangi usaha mereka atau sepenuhnya menyerah kalah, sedangkan orang-orang yang tinggi efektifitas dirinya akan berusaha lebih keras, mengatasi tantangan itu (Robbins & Coulter, 2007).

3) Teori Penguatan

Teori penguatan menunjukkan bagaimana konsekuensi tingkah laku dimasa lampau akan mempengaruhi tindakan dimasa depan dalam proses belajar. Menurut teori penguatan, seseorang akan termotivasi jika dia memberikan respons rangsangan pada pola tingkah laku yang konsisten sepanjang waktu (Nursalam, 2007).

Teori penguatan mengatakan bahwa perilaku adalah fungsi dari akibat. Teori penentuan sasaran menyatakan bahwa maksud individu mengarahkan perilakunya. Teori penguatan mengatakan bahwa perilaku itu ditimbulkan dari luar. Apa yang mengendalikan perilaku adalah penguat, akibat yang bila diberikan dengan segera setelah perilaku tertentu dilakukan, meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku tersebut akan diulang (Robbins & Coulter, 2007).

Berlawanan dengan teori penentuan sasaran, kunci teori penguatan ialah mengabaikan faktor-faktor seperti sasaran, harapan, dan kebutuhan. Sebagai gantinya, teori itu hanya memusatkan perhatian pada apa yang terjadi dengan seseorang ketika ia mengambil tindakan tertentu (Robbins & Coulter, 2007).

Berdasarkan teori penguatan, para manajer dapat mempengaruhi perilaku karyawan dengan memperkuat tindakan yang mereka anggap menguntungkan. Namun, karena penekanan itu terletak pada penguatan positif, bukan hukuman, para manajer seharusnya mengabaikan, bukannya menghukum perilaku yang tidak menguntungkan. Meskipun hukuman lebih cepat menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan dibanding tindakan bukan penguatan, dampak hukuman itu sering hanya sementara dan dikemudian hari akan mempunyai efek samping yang tidak menyenangkan, seperti perilaku disfungsi berupa konflik di tempat kerja, ketidakhadiran, dan tingkat keluar masuknya karyawan (Robbins & Coulter, 2007).

4) Merancang Pekerjaan yang Mampu Memotivasi

Para manajer sangat menaruh minat pada cara memotivasi orang ditempat kerja dan perlu meninjau cara-cara apa saja untuk merancang pekerjaan yang memotivasi. Cara-cara yang dapat digunakan manajer untuk merancang pekerjaan tersebut adalah:

a) Pemekaran pekerjaan

Perancangan pekerjaan secara historis berkonsentrasi pada membuat pekerjaan itu menjadi kecil dan lebih terspesialisai. Salah satu upaya paling awal untuk mengatasi kelemahan spesialisasi adalah pemekaran pekerjaan secara horisontal melalui peningkatan jangkauan pekerjaan (job scopes) jumlah tugas yang berbeda-beda yang diperlukan oleh pekerjaan tertentu dan frekuensi pengulangan tugas-tugas itu.

b) Pengayaan pekerjaan

Pendekatan lain untuk merancang pekerjaan yang memotivasi adalah melalui perluasan vertikal pekerjaan dengan menambahkan tanggung jawab perencanaan dan

pengevaluasian. Pengayaan pekerjaan meningkatkan kedalaman, yakni tingkat kendali para karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dengan kata lain, karyawan diberdayakan supaya dapat mengemban sejumlah tugas yang lazimnya dilakukan oleh manajer mereka. Dengan demikian, tugas dalam pengayaan pekerjaan harus memungkinkan para karyawan melakukan kegiatan lengkap dengan kebebasan, kemandirian, dan tanggung jawab yang lebih besar. Tugas-tugas itu juga harus memberi umpan balik agar individu dapat menilai dan membetulkan kinerja mereka sendiri.

c) Model karakteristik pekerjaan

Meskipun banyak organisasi telah melaksanakan program pengayaan pekerjaan dan pemekaran pekerjaan serta hasil- hasilnya belum bisa disimpulkan, tidak ada satu pun pendekatan perancangan pekerjaan ini menyajikan kerangka kerja konseptual untuk menganalisis pekerjaan atau membimbing para manajer merancang pekerjaan yang memotivasi. Namun, modern karakteristik pekerjaan (job characteristic models/ JCM) memberikan kerangka semacam itu. JCM mengidentifikasi lima karakteristik utama pekerjaan, kaitan-kaitannya, dan dampaknya pada produktivitas, motivasi, dan kepuasan karyawan.

Berdasarkan JCM, setiap pekerjaan dapat didefinisikan menurut lima dimensi inti yaitu sebagai berikut:

a) Keragaman keterampilan, tingkat sejauh mana keragaman kegiatan yang diperlukan oleh pekerjaan tertentu agar karyawan dapat menggunakan berbagai bakat dan keterampilannya yang berbeda-beda.

- b) Identitas tugas, tingkat sejauh mana pekerjaan menuntun penyelesaian keseluruhan dan potongan kerja yang dapat diidentifikasi.
- c) Signifikansi tugas, tingkat sejauh mana pekerjaan berdampak besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.
- d) Otonomi, tingkat sejauh mana pekerjaan memberi kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan yang besar kepada seseorang dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan menentukan prosedur yang digunakan untuk melaksanakannya.
- e) Umpan balik, tingkat sejauh mana pelaksanaan kegiatan-kegiatan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tertentu menyebabkan orang tersebut mendapatkan informasi yang langsung dan jelas mengenai efektivitas kinerjanya (Robbins & Coulter, 2007).

5) Teori Kesenjangan

Teori kesetaraan yang dikembangkan oleh J. Stacey Adams mengatakan bahwa para karyawan melihat (mempersepsikan) apa yang mereka peroleh dari situasi (hasil) pekerjaan untuk dikaitkan dengan apa yang mereka masukkan ke pekerjaan itu (input), kemudian membandingkan rasio input-hasil mereka dengan rasio input-hasil orang lain yang relevan. Jika seorang karyawan menganggap rasio dirinya sama dengan rasio orang lain yang relevan itu, timbullah keadaan setara. Dengan kata lain, dia melihat bahwa situasi dirinya itu adil. Namun, seandainya rasio itu tidak sama maka timbullah ketidaksetaraan dan dia menganggap dirinya kurang dihargai atau terlampaui dihargai. Jika timbul ketidaksetaraan, para karyawan berusaha melakukan sesuatu mengenai hal tersebut. Oleh karena itu, hal-hal yang dapat dilakukan

karyawan antara lain mengubah input maupun hasil mereka sendiri atau orang lain, berperilaku sedemikian rupa untuk mendorong orang lain mengubah input atau hasil mereka, berperilaku sedemikian rupa untuk mengubah input atau hasil mereka sendiri, memilih orang yang berbeda-beda sebagai pembanding, atau meninggalkan pekerjaan mereka (Robbins & Coulter, 2007).

Kesimpulannya teori kesetaraan menunjukkan bahwa bagi kebanyakan karyawan, motivasi sangat dipengaruhi oleh imbalan relatif dan juga imbalan absolut meski beberapa hal utama masih tetap tidak jelas (Robbins & Coulter, 2007).

6) Teori Pengharapan

Teori ini menyatakan cara memilih dan bertindak dari berbagai alternatif tingkah laku, berdasarkan harapannya apakah ada keuntungan yang diperoleh dari tiap tingkah laku. Teori pengharapan berpikir atas dasar:

a) Harapan hasil prestasi

Individu mengharapkan konsekuensi tertentu dari tingkah laku mereka. Harapan ini nantinya akan mempengaruhi keputusan tentang bagaimana cara mereka bertindak laku.

b) Valensi

Hasil dari suatu tingkah laku tertentu mempunyai valensi atau kekuatan untuk memotivasi. Valensi ini bervariasi dari satu individu ke individu yang lain.

c) Harapan prestasi usaha

Harapan orang mengenai tingkat keberhasilan mereka dalam melaksanakan tugas yang sulit akan berpengaruh pada tingkah laku. Tingkah laku seseorang sampai

tingkat tertentu akan tergantung pada tipe hasil yang diharapkan (Nursalam, 2007). Kunci teori pengharapan adalah memahami sasaran seseorang dan kaitan antara usaha dan kinerja, antara kinerja dan imbalan, dan akhirnya antara imbalan dan kepuasan kerja orang tersebut. Teori ini menekankan hasil atau imbalan. Akibatnya, kita berkeyakinan bahwa imbalan yang ditawarkan oleh organisasi itu sesuai dengan keinginan individu tersebut. Teori pengharapan menyatakan bahwa tidak ada prinsip universal yang mampu menjelaskan apa yang memotivasi individu dan karena itu menekankan bahwa para manajer harus memahami mengapa karyawan melihat hasil tertentu menarik atau tidak (Robbins & Coulter, 2007).

2.2.9 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Herzberg mengembangkan teori kepuasan yang disebut teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu adalah teori faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*dissatisfiers-satisfiers*) atau faktor ekstrinsik-intrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik meliputi: upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur lembaga, mutu supervisi dan mutu hubungan antar pribadi di antara rekan kerja atau antara atasan dan bawahan. Sedangkan faktor intrinsik meliputi: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*) (Robbins & Coulter, 2007).

Kesimpulan dari berbagai pendapat, motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu aktivitas tertentu, motivasi sering kali

diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Motivasi memiliki dua komponen, yaitu komponen dalam dan komponen luar. Komponen dalam adalah perubahan dalam diri seseorang yaitu keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Sedangkan komponen luar adalah apa yang diinginkan seseorang, yaitu tujuan yang menjadi arah tingkah laku. Jadi, komponen dalam adalah kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedang komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai.

2.2.10 Kinerja Pegawai

Setiap lembaga ingin memiliki pegawai berkemampuan menghasilkan kinerja tinggi. Hal ini sangat sulit dicapai apabila pegawai yang bekerja di dalam lembaga merupakan orang-orang yang tidak produktif. Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaan menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis lembaga, kepuasan dan memberikan kontribusi pada ekonomi yang memiliki pemahaman dan kecakapan kerja, ketelitian kerja, volume yang dihasilkan, efisiensi kerja, ketekunan kerja, inisiatif, sikap terhadap pekerjaan, kerjasama, kemampuan bekerja sendiri, absensi dan ketepatan hadir (Armstrong dan Baron, 1998:15-17; Sudarmanto 2009:13).

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut dan manajemen kinerja adalah sebagai proses komunikasi yang

dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara pegawai dengan atasan (Wibowo, 2007:4-8) kinerja pegawai dan prestasi kerja juga merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Prabu 2007:9) dan penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Lebih lanjut, Moeheriono (2012:3) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau pegawai baik, maka diharapkan kinerja lembaga akan baik pula.

2.2.11 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari lembaga. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang dikemukakan Armstrong dan Baron (1998:11) antara lain sebagai berikut:

- a. *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- c. *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

d. *Contextual/situational factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Indikator yang memengaruhi kinerja pegawai adalah pemahaman dan kecakapan kerja, ketelitian kerja, volume yang dihasilkan, efisiensi kerja, ketekunan kerja, inisiatif, sikap terhadap, pekerjaan, kerjasama, kemampuan bekerja sendiri, absensi dan ketepatan hadir (Amstrong dan Baron 1998:16) sedangkan Sudarmanto (2009:13) merekomendasikan pengukuran kinerja dengan 6 aspek yaitu sebagai berikut :

1. Produktivitas: kemampuan menghasilkan barang dan jasa.
2. Kualitas: pemroduksian barang dan jasa yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas yang sudah ditentukan.
3. Ketepatan waktu: yaitu sesuai dengan waktu yang ditentukan dalam menghasilkan barang dan jasa tersebut.
4. Putaran waktu: sesuai dengan waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses perubahan barang dan jasa tersebut sampai kepada pelanggan.
5. Penggunaan sumber daya: sesuai dengan sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan barang dan jasa tersebut.
6. Biaya: yaitu biaya yang diperlukan dalam menghasilkan barang dan jasa.

2.2.12 Tujuan Penilaian Kinerja

Secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai sesuatu yang bersifat evaluation dan development. Dikatakan bersifat evaluation yaitu harus menyelesaikan hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision dan hasil penilaian digunakan

sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat development yaitu penilai harus menyelesaikan prestasi riil yang dicapai individu, kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja dan prestasi-prestasi yang dikembangkan (Syafarudin, 2001).

2.2.13 Manfaat Penilaian Kinerja

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, recruitment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses manajemen sumber daya manusia secara efektif (Danfar, 2009).

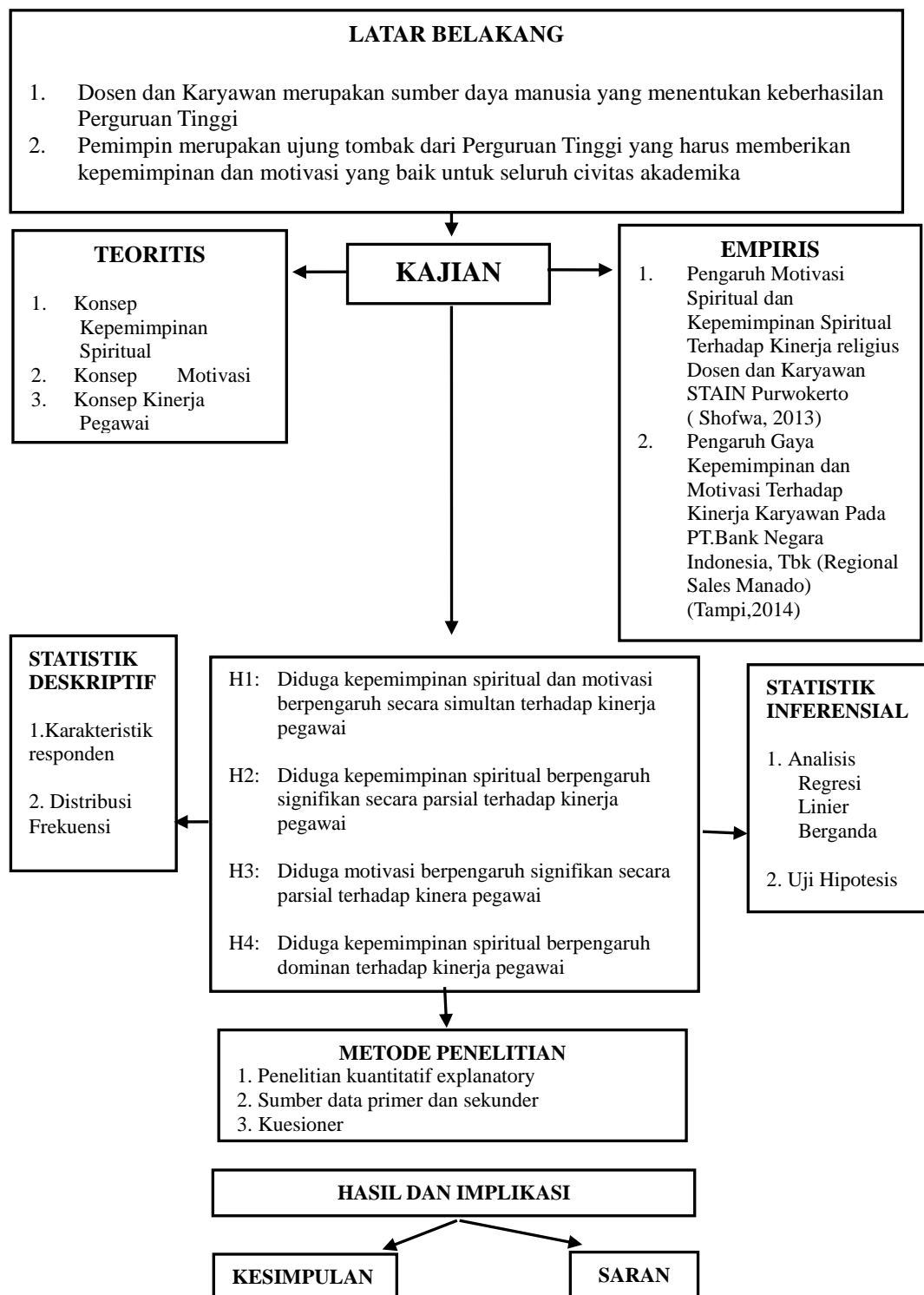
2.3 Kerangka Pikir Penelitian

Perguruan tinggi sebagai salah satu lembaga pencetak sumber daya manusia berkualitas yang dapat terjun dan bermanfaat bagi masyarakat, tentunya harus selalu meningkatkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas dari ilmu pengetahuan yang diberikan sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan bersaing dan berkompeten untuk dapat bekerja pada bidangnya atau bahkan berkemampuan berwirausaha. Sehingga dapat dikatakan karyawan merupakan kekayaan (asset) utama organisasi dan dianggap sebagai factor produksi sehingga harus dipelihara dengan baik yang ada dalam rangka aktifitas dan rutinitas dari sebuah organisasi atau perusahaan (Shofwa, 2013).

Kepemimpinan Spiritual ini merupakan salah satu upaya dalam memotivasi dan menginspirasi para pekerja melalui sebuah penciptaan visi dan budaya yang didasarkan atas nilai-nilai altruistik untuk menghasilkan tenaga kerja yang lebih bermotivasi, berkomitmen dan produktif. Menerapkan atau menerjemahkan akan kebutuhan spiritual baik pada pemimpin maupun pengikut untuk tetap bertahan secara spiritual melalui panggilan (*calling*) dan menjadi (*membership*) bagian dari organisasi, untuk menciptakan visi dan kongruensi nilai pada individu, pemberdayaan kelompok, dan level organisasi. (Sureskiarti, 2015).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dibuat kerangka pemikiran teoritis seperti yang disajikan pada Gambar 2.1

Gambar 2.1
Kerangka Pikir Penelitian



Sumber : Peneliti (2017)

2.3.1 Hubungan Variabel Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Pegawai

Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Sehingga kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki sifat mampu mempergunakan wewenangnya untuk dapat mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Salah satu upaya dalam memotivasi dan menginspirasi pegawai adalah yaitu dengan menerapkan kepemimpinan spiritual untuk menghasilkan tenaga kerja yang lebih bermotivasi, berkomitmen dan produktif. (Sureskiarti, 2015). Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi/perusahaan akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi dan budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan secara produktif (Rahmawati, 2016).

Terdapat pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja dengan *p value* 0,001. Pada kelompok yang tidak diterapkan spiritual leadership mengalami penurunan rerata. Dengan memberikan penerapan spiritual leadership akan meningkatkan kinerja (Sureskiarti, 2015). Variabel Kepemimpinan spiritual secara parsial berpengaruh terhadap variabel kinerja religius (Shofwa, 2013).

2.3.2 Hubungan Variabel Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

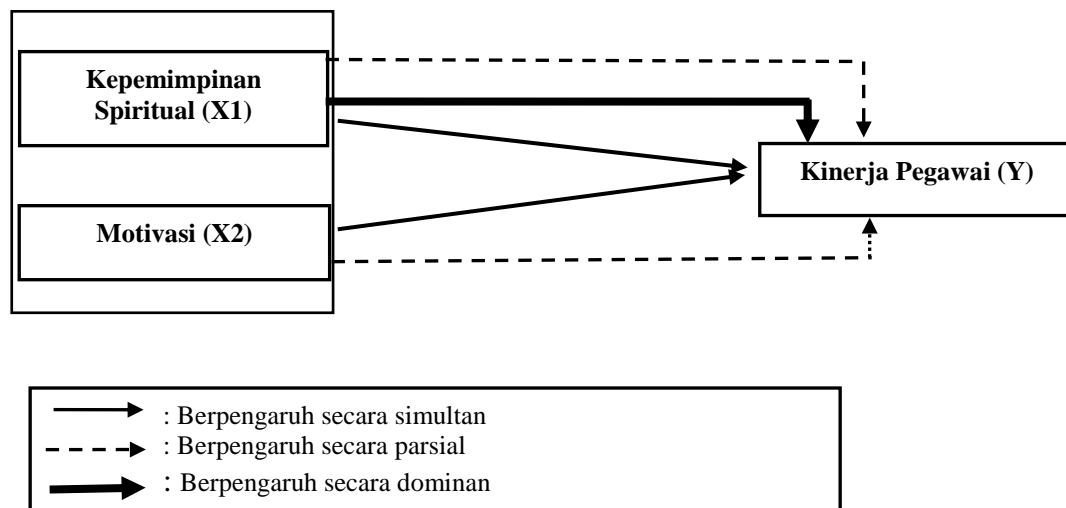
Motivasi merupakan variabel penting, yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar bagi organisasi dalam peningkatan kinerja karyawannya. Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Tampi, 2014).

2.3.3 Model Penelitian

Gambar 2.2

Model Penelitian



Sumber : Peneliti (2017)

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis Penelitian Menurut Sugiyono (2009: 96), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori yang telah dikemukakan diatas mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual dan motivasi terhadap kinerja pegawai, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a) Hipotesis 1

Diduga kepemimpinan spiritual (X1) dan motivasi (X2) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y) Universitas Darul Ulum Jombang.

b) Hipotesis 2

Diduga kepemimpinan spiritual (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y) Universitas Darul Ulum Jombang.

c) Hipotesis 3

Diduga motivasi (X2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y) Universitas Darul Ulum Jombang.

d) Hipotesis 4

Diduga kepemimpinan spiritual (X1) mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel kinerja pegawai (Y) Universitas Darul Ulum Jombang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Penelitian *explanatory* yaitu suatu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan, sehingga penelitian ini juga sering disebut dengan penelitian pengujian hipotesis, yaitu penelitian yang menganalisis hubungan antar variabel-variabel yang dirumuskan. Hal ini sesuai dengan pendapat Jogiyanto (2004:12) yang menyatakan bahwa penelitian *explanatory* adalah : “Riset yang mencoba menjelaskan fenomena yang ada “. Penelitian *explanatory* adalah penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis tentang adanya hubungan variabel-variabel (sebab-akibat). Dalam penelitian *explanatory*, persoalan dirumuskan dengan jelas dalam bentuk hipotesis.

Dari definisi tersebut, alasan pemilihan model ini dimaksudkan untuk membuat penjelasan mengenai hubungan sebab akibat yang diperoleh antar variabel yang didapatkan dengan fakta-fakta, sifat-sifat serta mengetahui seberapa kontribusi variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya serta besar arah hubungan itu terjadi. Jadi penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan spiritual dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada bidang sumber daya manusia dalam hal-hal yang berkaitan dengan Kepemimpinan Spiritual (X1), Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian berlangsung dan dilakukan oleh penulis dalam rangka mengumpulkan data yang dibutuhkan sebagai penguat bukti nyata dalam penulisan. Lokasi penelitian ini juga merupakan keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti guna untuk mendapatkan tambahan data yang berkaitan dengan masalah penelitian. Adapun lokasi penelitian yaitu pada Universitas Darul Ulum yang terletak di Jalan Merdeka 29A Jombang. Alasan pengambilan lokasi penelitian bahwa Universitas Darul Ulum Jombang berpotensi untuk diteliti.

3.4 Populasi dan sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kuantitas dan kualitas tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sanusi, 2011:88). Populasi penelitian adalah pegawai di Universitas Darul Ulum sebagai analisis/responden penelitian termasuk dosen dan karyawan. Terdapat 327 dosen dan karyawan yang bekerja di Universitas Darul Ulum tersebar di beberapa Fakultas dan Biro.

Kriteria populasi penelitian didasarkan pada pertimbangan yakni kategori pegawai baik dosen maupun karyawan yang bekerja secara aktif dan tercatat sebagai pegawai tetap di Universitas Darul Ulum.

3.4.2 Sampel

Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada di populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi. Sampel menurut Arikunto (2008:131) menyatakan bahwa : “Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti.” Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian dari seluruh pegawai pada Universitas Darul Ulum Jombang.

Dalam menentukan banyaknya sampel dari suatu populasi, jika ukuran populasi diketahui maka rumus yang digunakan untuk menghitung sampel adalah rumus Slovin (Silalahi, 2003:79)

Telah diketahui bahwa jumlah populasi penelitian ini sebanyak 327. Ukuran jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

$$n = \frac{327}{1+ 327 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{327}{1,8175} = 179,9 = 180$$

3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik Pengambilan Sampel dalam penelitian ini adalah dengan cara *proporsional simple random sampling*. Menurut Arikunto (2008:139) bahwa :

Teknik pengambilan sampel proporsi/sampel imbang ini dilakukan untuk menyempurnakan penggunaan teknik sampel berstrata/sampel wilayah. Ada kalanya banyaknya subjek yang terdapat pada setiap strata/ setiap wilayah tidak sama. Oleh karena itu, untuk memperoleh sampel yang representatif, pengambilan subjek dari setiap strata/setiap wilayah ditentukan seimbang/sebanding dengan banyaknya subjek dalam masing-masing strata atau wilayah.

Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan bersifat proporsional. Berdasarkan hasil perhitungan sampel dan menggunakan rumus Slovin, maka jumlah sampel yang diambil sebanyak 180 orang, diharapkan dapat menggambarkan hasil yang sesungguhnya dari populasi tersebut. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat dalam Tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1
Data Populasi dan Sampel Pegawai Universitas Darul Ulum Jombang

NO	FAKULTAS	PRODI	JUMLAH POPULASI			JUMLAH SAMPEL		
			DOSEN	KARYAWAN	TOTAL	DOSEN	KARYAWAN	TOTAL
1	Hukum	Ilmu Hukum	14	6	20	8	3	11
2	Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Ilmu Hubungan Internasional	7	7	30	4	4	17
		Ilmu Pemerintahan	9			5		
		Sosiologi	7			4		
3	Agama Islam	Perbandingan Agama	6	8	35	3	4	19
		Tafsir Hadist	6			3		
		Pendidikan Agama Islam	9			5		
		Ahwalus Syahsiyah	6			3		
4	Keguruan dan Ilmu Pendidikan	Bimbingan dan Konseling	26	8	34	14	5	19
5	Teknik	Teknik Sipil	8	10	49	4	6	27
		Teknik Mesin	8			4		
		Teknik Elektro	7			4		
		Teknik Informatika	16			9		
6	Ekonomi	Manajemen	11	6	32	6	3	18
		Ekonomi Pembangunan	6			3		
		Akuntansi	9			5		
7	Psikologi	Psikologi	9	6	15	5	3	8
8	Pertanian	Agroteknologi	10	5	24	6	3	13
		Agribisnis	9			5		
9	Program Pascasarjana							
	Magister Ilmu Ekonomi	Ilmu Ekonomi	7	8	31	4	4	17
		Pendidikan Islam	8			4		
	Magister Studi Islam	Hukum Islam	8			4		
10	Biro dan Lembaga			57	57		31	31
JUMLAH			206	121	327	113	67	180

Sumber : Biro Administrasi Umum Universitas Darul Ulum Jombang , 2017, Diolah

3.5 Data

3.5.1 Jenis Data

Untuk melengkapi penelitian ini, maka perlu didukung oleh data yang lengkap dan akurat. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua data, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya (data lapangan). Menurut Sekaran (2006), data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Data ini diperoleh dan dikumpulkan langsung di lapangan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk seperti tabel, grafik, diagram, gambar, dan sebagainya (Sekaran, 2006). Data ini biasanya diperoleh dari perpustakaan atau laporan penelitian terdahulu. Sumber data sekunder tersebut dapat berupa buku, jurnal, dan tesis terdahulu.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data atau cara mengumpulkan informasi adalah :

1. Studi Lapangan (Field Research)

Penulis mengambil data secara langsung dengan objek penelitian. Teknik

pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan menyebar daftar pertanyaan untuk diisi oleh sejumlah responden yang telah ditetapkan. Penyebaran atau pembagian kuesioner dilakukan kepada Dosen dan Karyawan yang telah memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan oleh peneliti. Penyebaran kuesioner pada penelitian ini dilakukan secara langsung, sehingga peneliti dapat memberikan penjelasan seperlunya agar tidak terjadi kesalahan penafsiran atas pertanyaan-pertanyaan yang diberikan.

2. Kuesioner

Menurut Arikunto (2006) kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui. Menurut Sugiyono (2012), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Data kemudian dapat diolah dan dianalisis sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

Kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian ini, merupakan kuesioner langsung dan tertutup, artinya kuesioner tersebut berisi pernyataan langsung diberikan kepada responden dan responden diharuskan memilih jawaban yang telah tersedia. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1 – 5 dengan pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).

3.7. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Menurut Arikunto (2006) definisi operasional variabel yaitu menjelaskan cara tertentu yang digunakan peneliti dalam menentukan suatu konsep sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Penulisan definisi operasional variabel seharusnya dalam bentuk tabel agar mudah dipahami baik peneliti maupun pembaca. Variabel penelitian yang akan diambil meliputi *Kepemimpinan Spiritual*, *Motivasi*, dan *Kinerja Pegawai*.

3.7.1. Variabel Bebas (X)

Menurut Sugiyono (2012) menyatakan bahwa variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (*variable dependent*)

Pada penelitian ini, variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Spiritual (X1) dan Motivasi (X2).

1. Kepemimpinan Spiritual (X1)

Kepemimpinan spiritual merupakan variabel kumpulan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri maupun orang lain secara intrinsik, sehingga masing-masing memiliki perasaan yang bersifat spiritual melalui keanggotaan dan keterpanggilan dengan indikator sifat siddiq, amanah, fatanah, dan tabligh untuk mencapai sasaran. (M.Quraish Shihab dalam Tusriyanto, 2014). Untuk lebih jelasnya variabel, indikator serta item penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2

Indikator Variabel Kepemimpinan Spiritual (X1)

Variabel dan Sumbernya	Indikator	Item pertanyaan / Instrumen penelitian	
Kepemimpinan Spiritual (X1) (M.Quraish Shihab dalam Tusriyanto, 2014)	Siddiq (X 1.1)	1	Pemimpin di Universitas Darul Ulum berperilaku jujur dan benar sesuai ajaran agama Islam.
		2	Suasana kerja di Universitas Darul Ulum dilaksanakan sesuai Standar Operasional Pekerjaan yang berlaku
		3	Setiap pegawai melakukan pelayanan dengan sungguh-sungguh dan tepat waktu
		4	Hubungan antara pimpinan dan pegawai harmonis, karena pimpinan mau mengakui jika ada kesalahan dan kekurangan
		5	Pimpinan dan pegawai apabila ada kesalahan mau memperbaiki kesalahan dengan penuh tanggung jawab
	Amanah (X 1.2)	1	Pimpinan Universitas Darul Ulum dapat dipercaya dan bertanggung jawab
		2	Dalam melakukan tugas, pimpinan Universitas Darul Ulum sudah melakukan pelayanan yang optimal
		3	Dalam melakukan tugas Pimpinan saling terbuka di antara pegawai
		4	Antara harapan dengan kenyataan dari pimpinan di Universitas Darul Ulum memuaskan karena kejujuran dan keterbukaan

Lanjutan Tabel 3.3 Indikator Variabel Kepemimpinan Spiritual (X1)

Variabel dan Sumbernya	Indikator	Item pertanyaan / Instrumen penelitian	
Kepemimpinan Spiritual (X1) (M.Quraish Shihab dalam Tusriyanto, 2014)		5	Merasa nyaman dengan pelayanan di Universitas Darul Ulum oleh pimpinan karena kejujuran
		1	Pimpinan Universitas Darul Ulum peduli untuk membantu kelancaran tugas
	Fatanah (X 1.3)	2	Pimpinan dalam memberi motivasi memberikan harapan masa depan
		3	Bila ada permasalahan pimpinan selalu memberikan solusi terbaik
		4	Bila terdapat kesalahan pimpinan berlaku bijaksana
		5	Setiap saat pimpinan memberikan ide-ide yang cemerlang untuk pengembangan lembaga.
	Tabligh (X 1.4)	1	Pimpinan dalam menyampaikan visi misi lembaga jelas dan dapat dipahami
		2	Dalam menyampaikan pendapat pimpinan komunikatif
		3	Dalam menyelesaikan masalah, pimpinan argumentatif dan <i>masalah</i>
		4	Dalam berkomunikasi pimpinan sopan, santun dan beradab
		5	Pembagian kerja yang dilakukan oleh pimpinan di lembaga merata

Sumber : Peneliti (2017)

2. Motivasi (X2)

Motivasi adalah variabel yang menjelaskan proses intensitas arah dan ketekunan individu untuk mencapai tujuan yang dibentuk oleh tiga indikator yaitu: intensitas (keadaan yang mendorong tingkah laku), arah perilaku (tingkah laku untuk mencapai tujuan) , dan tujuan (hasil akhir dalam tingkah laku) Robbins (2012 : 222). Untuk lebih jelasnya variabel, indikator serta item penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 3.3 sebagai berikut::

Tabel 3.3
Indikator Variabel Motivasi (X2)

Variabel dan Sumbernya	Indikator	Item pertanyaan / Instrumen penelitian	
Motivasi Kerja (X2) <i>(Robbins 2012 : 222)</i>	Intensitas (X 2.1)	1	Dalam melakukan pekerjaan sangat bersemangat karena kondisi Universitas Darul Ulum yang stabil dan baik
		2	Termotivasi kerja karena perhatian pimpinan terhadap prestasi kerja diperhatikan
	Arah / Perilaku (X 2.2)	1	Termotivasi kerja karena visi dan misi lembaga jelas
		2	Semangat bekerja karena pimpinan selalu memberikan penghargaan bagi yang berprestasi
	Tujuan (X2.3)	1	Merasa puas bila menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu
		2	Merasa senang apabila pekerjaan dapat dihargai oleh pimpinan dan teman sejawat.

Sumber : Peneliti (2017)

3.7.2. Variabel Terikat

Menurut Sekaran (2006) menyatakan bahwa variabel terikat merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Tujuan peneliti adalah memahami dan membuat variabel terikat, menjelaskan variabilitasnya, atau memprediksinya. Dalam penelitian ini variabel terikat yang digunakan adalah *Kinerja Pegawai* di Universitas Darul Ulum Jombang.

1. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai adalah merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis lembaga, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada lembaga dengan variabel yang dapat dipengaruhi oleh indikator: pemahaman dan kecakapan kerja, ketelitian kerja, volume yang dihasilkan, efisiensi kerja, ketekunan kerja, inisiatif, sikap terhadap pekerjaan, kerjasama, kemampuan bekerja sendiri, absensi dan ketepatan hadir. (Armstrong dan Baron, 1998:15-17; Sudarmanto 2009:13).

Untuk lebih jelasnya variabel, indikator serta item penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 3.4 sebagai berikut:

Tabel 3.4
Indikator Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel dan Sumbernya	Indikator	Item pertanyaan / Instrumen penelitian	
Kinerja Pegawai (Y) <i>(Armstrong Baron,1998 :15 -17, Sudarmanto 2009 :13)</i>	Pemahaman dan Kecakapan (Y1.1)	1	Kemampuan kerja pegawai di Universitas Darul Ulum sudah baik
		2	Dalam melaksanakan tugas, pegawai Universitas Darul Ulum telah memahami tugas kelompok masing-masing
	Ketelitian kerja (Y1.2)	1	Ketelitian kerja pegawai Universitas Darul Ulum sudah melebihi standar kerja pegawai yang sudah ditetapkan.
		2	Dalam melaksanakan tugas pegawai di Universitas Darul Ulum saling memberikan koreksi terhadap hasil kerja masing-masing.
	Volume yang dihasilkan (Y1.3)	1	Pembagian kerja di Universitas Darul Ulum volume pekerjaannya telah disesuaikan dengan target masing-masing pegawai.
		2	Jumlah target kerja pegawai Universitas Darul Ulum sudah sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan.
	Efisiensi kerja (Y1.4)	1	Pembagian kerja telah terbagi dengan merata sehingga efisiensi waktu dan biaya dapat tercapai
		2	Pegawai ini bisa membantu dalam mengefisienkan biaya yang dikeluarkan Universitas Darul Ulum

Lanjutan Tabel 3.4 Indikator Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel dan Sumbernya	Indikator	Item pertanyaan / Instrumen penelitian	
Kinerja Pegawai (Y) <i>(Armstrong Baron,1998 :15 -17, Sudarmanto 2009 :13)</i>	Ketekunan kerja (Y1.5)	1	Ketekunan kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan baik sehingga pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu.
		2	Tujuan lembaga dapat cepat tercapai apabila pegawai Universitas Darul Ulum tekun bekerja
	Inisiatif (Y1.6)	1	Inisiatif atau ide dari pegawai dalam bekerja menunjang masukan-masukan untuk perbaikan Universitas Darul Ulum.
		2	Inisiatif yang berkembang dari pegawai Universitas Darul Ulum, maka Universitas Darul Ulum akan lebih maju
	Sikap terhadap pekerjaan (Y1.7)	1	Sikap kerja pegawai Universitas Darul Ulum sudah menunjukkan sikap yang baik dalam hal melayani atasan maupun sesama rekan kerja.
		2	Dengan sikap baik Pegawai Universitas Darul Ulum terhadap pekerjaan, seluruh pekerjaan dapat diselesaikan.
	Kerjasama (Y1.8)	1	Kerja sama saling membantu apabila ada permasalahan antara teman kerja, pimpinan maupun bawahan berjalan sangat baik
		2	Kerjasama yang baik di antara pegawai Universitas Darul Ulum sehingga pekerjaan tidak terasa berat.

Lanjutan Tabel 3.4 Indikator Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel dan Sumbernya	Indikator	Item pertanyaan / Instrumen penelitian	
Kinerja Pegawai (Y) (<i>Armstrong Baron, 1998 :15 -17, Sudarmanto 2009 :13</i>)	Kemampuan bekerja sendiri (Y1.9)	1	Dengan kemampuan kerja sendiri yang maksimal, pekerjaan dapat selesai tepat waktu
		2	Kemampuan kerja mandiri berjalan baik, untuk menyelesaikan pekerjaan dan penuh tanggung jawab
	Absensi dan ketepatan hadir (Y.10)	1	Ketepatan waktu dan hadir para pekerja, menunjukkan komitmen yang baik ke lembaga.
		2	Kedisiplinan pegawai akan tercipta bila seluruh pegawai absensi dan ketepatan hadir tepat waktu

Sumber : Peneliti (2017)

3.7.3 Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2011) skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam penelitian akan menghasilkan data kuantitatif. Dalam penelitian ini, skala yang digunakan adalah skala ordinal. Skala ordinal adalah skala pengukuran yang tidak hanya menyatakan kategori, tetapi juga menyatakan peringkat construct yang diukur (Sugiyono, 2011).

Variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini diukur oleh instrument pengukur dalam bentuk kuesioner berskala ordinal yang memenuhi pernyataan-pernyataan tipe

skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2011). Skala ini terdiri dari rangkaian pernyataan atau pertanyaan yang menyatakan atau menanyakan tentang sikap persetujuan atau penolakan terhadap objek. Responden diminta untuk memberikan respon atas serangkaian pernyataan maupun pertanyaan, kemudian setiap sampel diberi skor nilai, yaitu SS (sangat setuju) bernilai 5, S (setuju) bernilai 4, N (netral) bernilai 3, TS (tidak setuju) bernilai 2, dan STS (sangat tidak setuju) bernilai 1.

Tabel 3.5
Skala Pengukuran

JAWABAN	SKOR
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2014)

3.8. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan uji statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Adapun uji statistik dilakukan dengan menggunakan SPSS 20.0 dan Excel.

3.8.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan proses transformasi data penelitian yang berbentuk tabulasi menjadi suatu bentuk yang mudah dipahami dan diinterpretasikan. Statistik deskriptif umumnya disajikan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama dan data karakteristik responden, berupa frekuensi (Ghozali, 2005). Informasi mengenai karakteristik responden ini meliputi umur, jenis kelamin, status pernikahan, dan pendidikan terakhir.

3.8.2 Analisis Statistik

3.8.2.1. Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2006), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Menurut Sugiyono (2012), instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data tersebut valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji ini dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan instrumen penelitian sehingga memberikan informasi yang akurat. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Validitas ditentukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing item. Kriteria yang diterapkan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu data adalah jika r_{hitung} (koefisien korelasi) lebih besar dari r_{tabel} (nilai kritis) maka dapat dikatakan valid. Selain itu jika nilai $sig < 0,05$ maka instrumen dapat dikatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2006). Menurut Ghazali (2007) mendefinisikan realibilitas sebagai alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas dapat diukur dengan satu kali pengukuran saja, yakni dengan membandingkan hasil dari satu pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Instrumen dapat dikatakan reliabel jika perhitungan validitas lebih besar dari nilai kritisnya pada taraf signifikan 0,05 ($\alpha = 5\%$) dan dengan menggunakan uji Alpha Cronbach, suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60. Rumus Reliabilitas dengan Alpha:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \cdot \left[1 - \frac{\sum Qb^2}{Q_1^2} \right]$$

Keterangan:

r = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum b^2$ = jumlah varians butir

σ_1^2 = varians total

Sumber: Arikunto, 2006

3.9 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Distribusi normal merupakan distribusi kontinyu yang mensyaratkan variabel yang diukur harus kontinyu. Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Menurut Ghazali (2007) normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya, dengan dasar pengambilan keputusan antara lain :

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal atau grafik histogram maka tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independen). Jika variabel independen saling berkolerasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal, yaitu variabel independen yang nilai kolerasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2005). Salah satu metode untuk mendiagnosa adanya multikolinieritas adalah dengan menganalisis nilai tolerance dan lawannya variance inflation factor (VIF).

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari Variance Inflation Factor (VIF) dan nilai tolerance. Multikolinearitas terjadi jika nilai tolerance < 0.10 atau sama dengan VIF > 10 . Jika nilai VIF tidak ada yang melebihi 10, maka dapat dikatakan bahwa multikolinearitas yang terjadi tidak berbahaya (lulus uji multikolinearitas) (Ghozali, 2005).

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Apabila varians dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas, sedangkan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2005). Model regresi yang baik adalah yang homokedastik atau tidak terjadi heteroskedastik.

Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah distudentized.

Analisis dengan grafik plots memiliki kelemahan yang signifikan, karena jumlah pengamatan mempengaruhi hasil plotting. Maka untuk lebih menguatkan dapat juga dilakukan uji park. Variance dalam persamaan dari variabel-variabel independen yang dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:

$$\sigma^2_i = \alpha X_i^b$$

persamaan ini dijadikan linear dalam bentuk persamaan logaritma sehingga menjadi:

$$\ln \sigma^2_i = \alpha + b \ln X_i + v_i$$

karena σ^2 umumnya tidak diketahui, maka dapat ditaksir dengan menggunakan residual U_i sebagai proksi, sehingga persamaan menjadi:

$$\ln U_i^2 = \alpha + b \ln X_i + v$$

3.10 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan apabila peneliti ingin memprediksikan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen apabila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya) (Sugiyono, 2008). Untuk melihat pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat secara bersama-sama yang ditunjukkan oleh koefisien regresi (β_i)

Persamaan yang dikembangkan untuk regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y : Kinerja Pegawai

α : Konstanta

β_1 : Koefisien regresi untuk variabel Kepemimpinan Spiritual

β_2 : Koefisien regresi untuk variabel Motivasi

X_1 : Variabel faktor Kepemimpinan Spiritual

X_2 : Variabel faktor Motivasi

ε : Standard error (tingkat kesalahan)

3.10.1 Koefisien Determinasi (R^2)

Uji Koefisien Determinan (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Jika nilai R^2 yang diperoleh hasilnya semakin besar atau mendekati satu (1) maka sumbangan variabel independen terhadap variabel dependen semakin besar. Sebaliknya diperoleh hasil semakin kecil atau mendekati nol (0), maka sumbangan variabel independen terhadap variabel dependen semakin kecil (Ghozali, 2005).

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi (R^2) adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai Adjusted R^2 pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai Adjusted R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model (Ghozali, 2005).

3.10.2 Uji Hipotesis

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas pada variabel terikat, dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan yaitu dilakukan pengujian secara simultan menggunakan Uji F (Uji Simultan), Uji t (Uji Parsial), Uji Dominan.

1. Uji F (Uji Simultan)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya pengaruh Kepemimpinan Spiritual (X1) dan Motivasi (X2) secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu Kinerja Pegawai (Y). Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. $H_0 : b_1 = b_2 = 0$, variabel-variabel (Kepemimpinan Spiritual (X1) dan Motivasi (X2) secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya Kinerja Pegawai (Y)
- b. $H_a : b_1 = b_2 \neq 0$, variabel-variabel Kepemimpinan Spiritual (X1) dan Motivasi (X2) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya Kinerja Pegawai (Y)

Mengukur kelayakan model ini dapat dilakukan dengan melihat (Ghozali, 2005):

- c. nilai F hitungnya > 4 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- d. Jika nilai signifikansinya lebih besar dari α yaitu 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

2. Uji t (Uji Parsial)

Uji t dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel. Apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel, maka H_0 ditolak. Hal itu berarti, ada hubungan signifikan antara masing-masing variabel independen dengan variabel dependen. Koefisien regresi bertanda negatif berarti hubungan antara variabel

dependen dengan variabel independen adalah hubungan terbalik.

Adapun hipotesis dirumuskan sebagai berikut (Ghozali, 2005):

- a. $H_0: b_i = 0$, artinya variabel independen (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).
- b. $H_a: b_i \neq 0$, artinya variabel independen (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

Untuk pengambilan keputusannya dilihat dari (Ghozali, 2005):

- c. nilai signifikansi $< (\alpha 0,05)$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- d. nilai signifikansi $> (\alpha 0,05)$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

3. Uji Dominan

Uji dominan digunakan untuk mengetahui variabel bebas yang memberikan pengaruh terbesar pada variabel terikat. Untuk menentukan variabel bebas yang memiliki pengaruh dominan dapat menggunakan standardized coefficient dimana variabel yang memiliki standardized coefficient beta tertinggi merupakan variabel yang dominan (Ghozali, 2005).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Universitas Darul Ulum Jombang (UNDAR) merupakan salah satu Perguruan Tinggi yang dikelola oleh Lembaga Yayasan Universitas Darul Ulum. Keberadaannya tidak bisa dilepaskan dari misi besar pendirinya Dr. K.H. Mustain Romly, yaitu sebagai gerakan pendidikan yang melakukan pembaharuan diberbagai bidang antara lain ekonomi, sosial, dan keagamaan. Universitas Darul Ulum adalah lembaga pendidikan modern yang melakukan kegiatan nyata dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Pengembangan universitas ke depan harus memperhatikan dan memadukan secara terintegrasi antara misi Universitas Darul Ulum dengan Sistem Pendidikan Nasional secara konsisten. Arah pengembangan tersebut setidaknya berdasarkan pada 3 (tiga) hal, yaitu *pertama* eksistensi Universitas Darul Ulum tidak dapat dilepaskan dari Sistem Pendidikan Nasional Republik Indonesia. *Kedua* Universitas Darul Ulum adalah institusi penyelenggara pendidikan tinggi yang mempunyai tanggung jawab melahirkan (meluluskan) sarjana S1 dan S2 yang mempunyai kemampuan menguasai dan mengembangkan ilmu dan kompetensi sesuai bidangnya secara etis dan Islami (*berbasis pada nilai-nilai Islam*) berdasarkan pada standar kurikulum dan harapan masyarakat sebagai pengguna jasa lulusan pendidikan tinggi. *Ketiga* pengembangan pendidikan Universitas Darul Ulum harus dilakukan secara terintegrasi antara misi Universitas Darul Ulum dengan Sistem Pendidikan Nasional sebagai penyedia jasa

bagi masyarakat pengguna.

Universitas Darul Ulum ingin menjadikan kampus bukan sekedar sebagai tempat transformasi ilmu dari pihak dosen kepada mahasiswa yang berlangsung secara formal dan mekanis sifatnya, begitu pula tidak sekedar menyelenggarakan ujian-ujian untuk memperoleh sertifikat dan tanda lulus. Akan tetapi ingin menjadikan dirinya sebagai "rumah ilmu" sesuai dengan namanya "Darul 'Ulum". Yakni sebagai rumah ilmu, penghuninya harus selalu memiliki ciri khas mengedepankan keberanian yang bertanggung jawab, kebebasan yang didasari kekuatan nalar yang kokoh serta keterbukaan dalam menerima segala informasi keilmuan yang diperlukan dengan dilandasi keimanan dan ketakwaan yang mantap.

Universitas Darul Ulum terus melakukan pengembangan dan pembaharuan (*develop and reform*) memasuki usianya yang ke-53 saat ini. Terobosan strategi dan perbaikan berkelanjutan senantiasa dilakukan untuk mewujudkan misi universitas sebagai *the miracle university* yang memadukan antara kompetensi dan aplikasi keilmuan dan teknologi yang berbasis pada nilai-nilai dan etika islam sebagai landasan bagi perubahan sosial sebagaimana visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Adapun visi, misi dan tujuan universitas adalah sebagai berikut :

1. Visi: Menjadikan Universitas Unggulan (*excellence*) dalam pengembangan iptek, imtaq dan sumberdaya manusia yang berdasarkan nilai-nilai keislaman
2. Misi:
 - a. Melaksanakan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berdasarkan nilai-nilai keislaman.

- b. Melaksanakan pengembangan iman dan taqwa berdasarkan nilai-nilai keislaman.
- c. Melaksanakan pengembangan sumberdaya manusia (SDM) berpengetahuan, berakhlakul karimah dan berjiwa enterpreunership, berdasarkan nilai-nilai keislaman.
- d. Melaksanakan dan memberi arah perubahan dalam rangka membangun masyarakat Indonesia sebagai masyarakat madani.

3. Tujuan:

- a) Menghasilkan lulusan yang beriman, bertaqwa, menguasai IPTEKS, professional, kreatif, inovatif, bertanggung jawab, dan mandiri menuju terwujudnya masyarakat madani.
- b) Meningkatkan kegiatan penelitian sebagai landasan penyelenggaraan pendidikan dan mengembangkan IPTEKS.
- c) Menghasilkan, mengamalkan, mengembangkan, dan menyebar luaskan IPTEKS dalam skala regional, nasional dan internasional.
- d) Mewujudkan pengelolaan yang terencana, terorganisir, produktif, efektif, efisien dan terpercaya untuk menjamin keberlanjutan universitas.
- e) Mewujudkan civitas akademika yang mampu menjadi teladan dan kehidupan masyarakat.

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden membahas latar belakang sampel penelitian berdasarkan beberapa aspek yaitu umur , jenis kelamin, status, dan pendidikan.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan Umur	Jumlah	Frekuensi		Persentase (%)	
		Dosen	Karyawan	Dosen	Karyawan
< 20 tahun	13	0	13	0%	19%
20 - 35 tahun	46	35	11	31%	16%
36 - 50 tahun	95	58	37	51%	55%
51 - 66 tahun	22	17	5	15%	7%
> 66 tahun	4	3	1	3%	1%
Jumlah	180	113	67	100%	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas menunjukkan 180 responden yang terdiri atas Dosen dan Karyawan. Dosen yang berusia 36-50 tahun yaitu 58 responden atau 51% dan Karyawan yang berusia 36-50 tahun yaitu 37 responden atau 55%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Dosen dan Karyawan di Universitas Darul Ulum Jombang memiliki usia yang produktif dan cenderung antusias, progresif, serta kreatif. Dalam hal berpendapat soal kepemimpinan, Dosen dan Karyawan berusia produktif tersebut lebih menilai pada bagaimana pemimpin tersebut harus bersikap. Dalam hal motivasi kerja, Dosen dan Karyawan pada usia produktif lebih termotivasi untuk dapat meningkatkan kinerja.

4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan Jenis Kelamin	Jumlah	Frekuensi		Persentase (%)	
		Dosen	Karyawan	Dosen	Karyawan
Pria	107	78	29	69%	43%
Wanita	73	35	38	31%	57%
Jumlah	180	113	67	100%	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas ternyata menunjukkan bahwa komposisi antara Karyawan Pria berjumlah 29 atau 43% dan Karyawan Wanita berjumlah 38 atau 57%. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja antara Karyawan Pria dan Wanita terdapat perbedaan karena tingkat motivasi kerja Karyawan Wanita lebih tinggi dibandingkan dengan Karyawan Pria. Untuk meningkatkan motivasi kerja pada karyawan Universitas Darul Ulum Jombang hendaknya Universitas menyediakan absen atau fingerprint sehingga Karyawan akan termotivasi untuk datang lebih awal sehingga tidak ada karyawan yang bermalas-malasan datang terlambat.

4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Berdasarkan Status	Jumlah	Frekuensi		Persentase (%)	
		Dosen	Karyawan	Dosen	Karyawan
Menikah	133	95	38	84%	57%
Belum Menikah	47	18	29	16%	43%
Jumlah	180	113	67	100%	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa jumlah responden yang sudah menikah yaitu Dosen sebanyak 95 orang (84%) dan Karyawan sebanyak 38 orang (57%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden sudah menikah dan motivasi kerja yang dimiliki juga besar.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan Pendidikan	Jumlah	Frekuensi		Persentase (%)	
		Dosen	Karyawan	Dosen	Karyawan
SLTA	12	0	12	0%	18%
D3	7	0	7	0%	10%
S1	39	0	39	0%	58%
S2	101	92	9	81%	13%
S3	21	21	0	19%	0%
Jumlah	180	113	67	100%	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan Dosen lebih banyak didominasi mereka yang berpendidikan S2 dengan jumlah 92 atau 81%. Karyawan berpendidikan S1 lebih banyak mendominasi sejumlah 39 orang atau 58%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor penting yang harus dimiliki Dosen dan Karyawan di Universitas Darul Ulum Jombang. Penting bagi Universitas Darul Ulum Jombang untuk memberikan motivasi kepada Dosen dan Karyawan untuk berpendidikan tinggi agar nantinya Universitas memiliki SDM yang berkualitas yang nantinya kepemimpinan dan motivasi akan meningkat dan berdampak pada kinerja pegawai.

4.3 Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden merupakan uraian tentang jawaban hasil penyebaran kuesioner sehingga dapat diketahui tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan hasil distribusi frekuensi dari 180 responden yang merupakan Dosen dan Karyawan Universitas Darul Ulum Jombang. Berikut adalah hasil analisis secara deskriptif mengenai variabel Kepemimpinan Spiritual (X1), Motivasi (X2), terhadap Kinerja Pegawai (Y) berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden melalui kuesioner.

Pengukuran diberikan dengan rentang jawaban tertutup menggunakan Skala Likert pada skala 1-5. Pada setiap butir pertanyaan, para responden diminta untuk dapat memberikan penilaian sikap terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada. Deskripsi setiap variabel yang dilakukan terhadap seluruh butir pertanyaan baik dari sisi nilai rata-rata variabel maupun proporsi dari setiap skor jawaban. Hasil rata-rata item tersebut diklasifikasikan dengan rentang skala sebagai berikut:

- a. Skor terendah = 1
- b. Skor tertinggi = 5
- c. Jumlah kelas = 5

Berdasarkan lima alternatif jawaban yang telah diberikan kepada responden, rentang skala yang digunakan untuk masing-masing item adalah 1 sampai 5, sedangkan penilaian atas tiap variabel diberikan sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai terbesar} - \text{nilai terkecil}}{\text{banyaknya kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan rentang skor di atas maka dapat ditentukan interval masing-masing kelas adalah seperti tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5
Pedoman Interpretasi
Nilai Mean Jawaban Responden

Interval	Keterangan
1,00 - 1,79	Sangat Tidak Sesuai
1,80 - 2,59	Tidak Sesuai
2,60 - 3,39	Cukup
3,40 - 4,19	Sesuai
4,20 - 5,00	Sangat Sesuai

Sumber : Sambas dan Ating Somantri, (2006:146)

4.3.1 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Spiritual (X1)

Kepemimpinan spiritual diukur oleh empat indikator meliputi Siddiq, Amanah, Fathanah dan Tabligh. Setiap indikator diukur oleh beberapa instrumen kuesioner seperti disajikan pada Tabel 4.6 di bawah ini:

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Responden Variabel Kepemimpinan Spiritual

Indikator	Item	STS		TS		N		S		SS		Rerata Item	Rerata Indikator
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Siddiq	Pimpinan berperilaku jujur (X1.1)	5	3	11	6	53	29	90	50	21	12	3,61	3,41
	Pimpinan bekerja sesuai SOP (X1.2)	7	4	14	8	52	29	103	57	4	2	3,46	
	Pimpinan konsisten (X1.3)	5	3	10	6	57	32	89	49	19	11	3,59	
	Pimpinan mengakui kesalahan (X1.4)	6	3	36	20	82	46	33	18	23	13	3,17	
	Pimpinan bertanggung-jawab (X1.5)	7	4	34	19	54	30	77	43	8	4	3,25	
Amanah	Pimpinan dapat dipercaya (X1.6)	4	2	4	2	47	26	104	58	21	12	3,74	3,39
	Pimpinan mampu mengemban visi dan misi (X1.7)	4	2	34	19	59	33	73	41	10	6	3,28	
	Pimpinan mampu melestarikan nilai leluhur (X1.8)	5	3	8	4	35	19	114	63	18	10	3,73	
	Pimpinan memberikan layanan optimal (X1.9)	6	3	21	12	87	48	58	32	8	4	3,22	
	Merasa nyaman dipimpin oleh pimpinan yang amanah (X1.10)	2	1	46	26	85	47	39	22	8	4	3,02	

Sumber : Data primer diolah, 2017

Lanjutan tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Kepemimpinan Spiritual

Indikator	Item	STS		TS		N		S		SS		Rerata Item	Rerata Indikator
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Fathanah	Pimpinan cerdas dalam mengelola lembaga (X1.11)	7	4	13	7	59	33	95	53	6	3	3,44	3,52
	Pimpinan mampu membangun mitra kerja (X1.12)	7	4	8	4	71	39	69	38	25	14	3,53	
	Pimpinan mampu memberikan solusi (X1.13)	5	3	11	6	53	29	90	50	21	12	3,61	
	Pimpinan bijaksana (X1.14)	7	4	14	8	52	29	103	57	4	2	3,46	
	Pimpinan memiliki banyak ide (X1.15)	5	3	10	6	57	32	89	49	19	11	3,59	
Tabligh	Pimpinan menyampaikan visi & misi (X1.16)	6	3	36	20	82	46	33	18	23	13	3,17	3,59
	Pimpinan komunikatif (X1.17)	7	4	11	6	38	21	97	54	27	15	3,7	
	Argumen pemimpin mudah diterima (X1.18)	5	3	9	5	50	28	89	49	27	15	3,68	
	Pimpinan berkomunikasi dengan santun (X1.19)	7	4	6	3	42	23	112	62	13	7	3,65	
	Pimpinan mendistribusikan pekerjaan secara proposional (X1.20)	5	3	2	1	38	21	117	65	18	10	3,78	
Rata-rata Frekuensi Variabel X1												3,484	3,484

Sumber : Data primer diolah, 2017

Pada tabel 4.6 dapat dijelaskan bahwa distribusi frekuensi item-item variabel Kepemimpinan Spiritual pada item pertanyaan X1.1 yang mengukur persepsi responden tentang “pimpinan berperilaku jujur”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 50% dan pilihan sangat tidak setuju hanya sekitar 3%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,61 yang termasuk katagori sesuai. Hal ini menggambarkan persepsi responden menyatakan setuju bahwa pimpinan selama ini dinilai jujur.

Pada item X1.2 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan bekerja sesuai Standar Operating Prosedur”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari hampir sebagian besar responden memilih setuju sebanyak 57% sedangkan responden yang memberikan apresiasi sangat tidak setuju hanya 4%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,46 yang termasuk katagori sesuai. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan telah bekerja sesuai Standar Operating Prosedur yang diberlakukan.

Pada item X1.3 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan konsisten dengan ucapan, sikap dan perbuatan”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 49% dan pilihan sangat tidak setuju hanya sebanyak 3%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,59 yang termasuk katagori sesuai. Hal ini menggambarkan kebanyakan bahwa responden menyatakan setuju terhadap pimpinan yang konsisten dengan ucapan, sikap dan perbuatan dalam mengatur organisasi.

Pada item X1.4 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan mau mengakui

jika ada kesalahan”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 18% , responden yang menyatakan netral sebanyak 46% dan pilihan sangat tidak setuju hanya sebanyak 3%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,17 yang termasuk katagori cukup. Hal ini menggambarkan bahwa kebanyakan responden menyatakan netral terhadap pimpinan yang bersedia/mau mengakui kesalahan terhadap kebijakan yang telah diputuskan demi perbaikan pada masa yang akan datang.

Pada item X1.5 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan bertanggung-jawab terhadap kebijakan”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 43% dan pilihan sangat tidak setuju hanya sebanyak 4%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,25 yang termasuk katagori cukup. Hal ini menggambarkan bahwa kebanyakan responden menyatakan setuju terhadap pimpinan yang bersedia untuk mempertanggung-jawabkan kebijakan yang telah diputuskan.

Pada item X1.6 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan dapat dipercaya”. Hasil analisis diskripsi menunjukkan bahwa persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 58% dan pilihan sangat tidak setuju hanya sekitar 2%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,74 yang termasuk katagori sesuai. Hasil analisis diskripsi menggambarkan persepsi responden menyatakan setuju bahwa pimpinan selama ini dinilai dapat dipercaya.

Pada item X1.7 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan mampu mengemban visi dan misi”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan

setuju, terbukti dari hampir sebagian besar responden memilih setuju sebanyak 41% dan responden yang memberikan apresiasi sangat tidak setuju hanya 2%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,28 yang termasuk katagori cukup. Hal ini menggambarkan bahwa lebih dari sebagian responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mampu secara amanah mengemban visi dan misi lembaga.

Pada item X1.8 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan mampu melestarikan nilai leluhur”. Menurut persepsi responden menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 63% dan pilihan sangat tidak setuju hanya sebanyak 3%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,73 yang termasuk katagori sesuai.. Hal ini menggambarkan bahwa kebanyakan responden menyatakan setuju terhadap pimpinan yang mampu melestarikan nilai-nilai luhur dalam kepemimpinan yang amanah.

Pada item X1.9 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan mampu memberikan layanan optimal”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 32% dan pilihan sangat tidak setuju hanya sebanyak 3%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,22 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini menggambarkan bahwa kebanyakan responden menyatakan cukup setuju terhadap pimpinan yang mampu memberikan layanan optimal secara amanah.

Pada item X1.10 mengukur persepsi responden tentang “merasa nyaman dipimpin oleh pimpinan yang amanah”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 22% dan pilihan sangat tidak setuju hanya sebanyak 1%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,02 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini menggambarkan kebanyakan persepsi responden menyatakan

cukup setuju bahwa responden merasa nyaman dengan pelayanan pimpinan yang amanah.

Pada item X1.11 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan mempunyai ide dalam mengelola lembaga’. Hasil analisis diskripsi menunjukkan bahwa persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 53% dan pilihan sangat tidak setuju hanya sekitar 4%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,44 yang termasuk katagori sesuai. Hasil analisis diskripsi menggambarkan kebanyakan persepsi responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mempunyai ide dalam mengelola lembaga hingga pegawai berkinerja dengan baik.

Pada item X1.12 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan mampu membangun mitra kerja”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari hampir sebagian besar responden memilih setuju sebanyak 38% dan sedangkan responden yang memberikan apresiasi sangat tidak setuju hanya 4%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,53 yang termasuk dalam katagori sesuai. Hal ini menggambarkan bahwa lebih dari sebagian responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mampu membangun mitra kerja dengan instansi/lembaga di luar lembaga.

Pada item X1.13 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan mampu memberikan solusi”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 50% dan pilihan sangat tidak setuju hanya sebanyak 3%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,61 yang termasuk katagori sesuai. Hal ini menggambarkan bahwa kebanyakan responden menyatakan setuju terhadap pimpinan yang mampu memberikan solusi terbaik ketika ada permasalahan kinerja

lembaga.

Pada item X1.14 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan bijaksana”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 57% dan pilihan sangat tidak setuju hanya sebanyak 4%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,46 yang termasuk katagori sesuai. Hal ini menggambarkan kebanyakan responden menyatakan setuju bahwa pimpinan bijaksana ketika menyelesaikan kesalahan kinerja pegawai.

Pada item X1.15 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan memiliki banyak ide”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 49% dan pilihan sangat tidak setuju hanya sebanyak 3%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,59 yang termasuk katagori sesuai. Hal ini menggambarkan kebanyakan responden menyatakan setuju bahwa pimpinan memiliki ide yang bagus untuk mengembangkan lembaga.

Pada X1.16 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan menyampaikan visi dan misi dengan jelas dan mudah”. Hasil analisis diskripsi menunjukkan bahwa persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 18% dan pilihan sangat tidak setuju hanya sekitar 3%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,17 yang termasuk katagori cukup. Hasil analisis diskripsi menggambarkan kebanyakan persepsi responden menyatakan cukup setuju bahwa pimpinan mampu menyampaikan visi dan misi lembaga dengan jelas dan mudah untuk dijalankan.

Pada X1.17 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan komunikatif”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari hampir

sebagian besar responden memilih setuju sebanyak 54% dan responden yang memberikan apresiasi sangat tidak setuju hanya 4%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,7 yang termasuk katagori sesuai. Hal ini menggambarkan bahwa lebih dari sebagian responden menyatakan setuju bahwa pimpinan lebih komunikatif dalam menyampaikan pendapat.

Pada X1.18 mengukur persepsi responden tentang “argumen pemimpin dalam menyelesaikan masalah mudah diterima”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 49% dan pilihan sangat tidak setuju hanya sebanyak 3%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,68 yang termasuk katagori sesuai. Hal ini menggambarkan kebanyakan responden menyatakan setuju bahwa setiap argumen pimpinan mampu diterima ketika menyelesaikan masalah pekerjaan.

Pada X1.19 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan berkomunikasi dengan santun”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 62% dan pilihan sangat tidak setuju hanya sebanyak 4%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,65 yang termasuk dalam katagori sesuai. Hal ini menggambarkan kebanyakan responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mampu berkomunikasi dengan sopan dan santun.

Pada X1.20 mengukur persepsi responden tentang “pimpinan mendistribusikan pekerjaan secara proposional”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 65% dan pilihan sangat tidak setuju hanya sebanyak 3%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,78 yang termasuk dalam katagori sesuai. Hal ini menggambarkan kebanyakan responden menyatakan setuju bahwa

pimpinan mampu mendistribusikan pekerjaan secara proposional.

Item variabel yang memiliki rata-rata jawaban terbesar adalah X1.20, yaitu Pimpinan mendistribusikan pekerjaan secara proposional sebesar 3,78. Hal tersebut membuktikan bahwa persepsi responden tentang “Pimpinan mendistribusikan pekerjaan secara proporsional” mendapatkan apresiasi yang positif. Sementara itu, nilai rata-rata variabel yang terendah adalah X1.10 yakni “merasa nyaman dipimpin oleh pemimpin yang amanah” dengan nilai rata-rata sebesar 3,02 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini menggambarkan kebanyakan persepsi responden menyatakan cukup setuju bahwa responden merasa nyaman dengan pelayanan pimpinan yang amanah.

4.3.2 Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi (X2)

Motivasi diukur oleh tiga indikator meliputi intensitas (keadaan yang mendorong tingkah laku), arah perilaku (tingkah laku untuk mencapai tujuan) , dan tujuan (hasil akhir dalam tingkah laku). Setiap indikator diukur oleh dua instrumen kuesioner seperti disajikan pada Tabel 4.7 di bawah ini:

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Responden Variabel Motivasi

Indikator	Item	STS		TS		N		S		SS		Rerata Item	Rerata Indikator
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Intensitas	Semangat dalam bekerja (X2.1)	6	3	1	1	45	25	102	57	26	14	3,78	3,39
	Perhatian pimpinan (X2.2)	11	6	41	23	70	39	50	28	8	4	3,01	
Arah Perilaku	Motivasi menjalankan visi dan misi (X2.3)	7	4	23	13	49	27	79	44	22	12	3,47	3,55
	Penghargaan bagi pegawai berprestasi (X2.4)	4	2	17	9	44	24	91	51	24	13	3,63	
Tujuan	Puas menyelesaikan pekerjaan benar dan tepat waktu (X2.5)	9	5	45	25	72	40	49	27	5	3	2,97	2,98
	Senang memperoleh penghargaan pimpinan dan teman sejawat (X2.6)	11	6	41	3	72	40	48	27	8	4	3	
Rata-Rata Frekuensi Variabel X2												3,31	3,31

Sumber : Data primer diolah, 2017

Pada tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa distribusi frekuensi item-item variabel Motivasi pada item pertanyaan X2.1 yang mengukur persepsi responden tentang “semangat dalam bekerja”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 57% dan tidak setuju hanya sebanyak 1%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,78 yang termasuk katagori sesuai. Hal ini menggambarkan kebanyakan responden menyatakan setuju bahwa pegawai memiliki motivasi untuk bersemangat dalam bekerja.

Pada item X2.2 mengukur persepsi responden tentang “perhatian dari pimpinan”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari responden yang menyatakan setuju sebanyak 28% dan pilihan tidak setuju sebanyak 23%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,01 yang termasuk katagori cukup . Hal ini menggambarkan kebanyakan responden menyatakan cukup setuju bahwa pegawai termotivasi karena ada perhatian dari pimpinan.

Pada item X2.3 mengukur persepsi responden tentang “motivasi menjalankan visi dan misi”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 44% dan pilihan tidak setuju hanya sebanyak 13%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,47 yang termasuk katagori sesuai. Hal ini menggambarkan kebanyakan responden menyatakan setuju bahwa pegawai termotivasi untuk menjalankan visi dan misi lembaga.

Pada item X2.4 mengukur persepsi responden tentang “motivasi penghargaan bagi pegawai berprestasi”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari responden yang menyatakan setuju sebanyak 51% dan pilihan tidak

setuju sebanyak 9%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,63 yang termasuk katagori sesuai. Hal ini menggambarkan kebanyakan responden menyatakan setuju bahwa pegawai termotivasi adanya penghargaan bagi pegawai yang berprestasi.

Pada item X2.5 mengukur persepsi responden tentang “puas menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 27% dan pilihan tidak setuju hanya sebanyak 25%, dengan nilai rata-rata sebesar 2,97 yang termasuk dalam katagori cukup.. Hal ini menggambarkan kebanyakan responden menyatakan cukup setuju bahwa merasa puas apabila menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu.

Pada item X2.6 mengukur persepsi responden tentang “senang memperoleh penghargaan pimpinan dan teman sejawat”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari responden yang menyatakan setuju sebanyak 27% dan tidak setuju hanya sebanyak 23%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,00 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini menggambarkan kebanyakan responden menyatakan cukup setuju bahwa pegawai termotivasi dan merasa senang apabila pekerjaan yang dilakukan dapat dihargai pimpinan dan teman sejawat.

Item variabel yang memiliki rata-rata jawaban terbesar adalah X2.1, yaitu semangat dalam bekerja sebesar 3,78. Hal tersebut membuktikan bahwa persepsi responden tentang “semangat dalam bekerja” mendapatkan apresiasi yang positif. Sementara itu, nilai rata-rata variabel yang terendah adalah X2.5 yakni “puas menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu” dengan nilai rata-rata sebesar

2,97 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini menggambarkan responden memiliki apresiasi yang cukup positif karena cukup puas menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu.

4.3.3 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai diukur oleh sepuluh indikator meliputi pemahaman dan kecakapan kerja, ketelitian kerja, volume yang dihasilkan, efisiensi kerja, ketekunan kerja, inisiatif, sikap terhadap pekerjaan, kerjasama, kemampuan bekerja sendiri dan ketepatan hadir. Setiap indikator diukur oleh dua item kuesioner seperti disajikan pada Tabel 4.8 di bawah ini :

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Responden Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Item	STS		TS		N		S		SS		Rerata Item	Rerata Indikator
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Pemahaman dan Kecakapan Kerja	mampu menjalankan tugas kerja (Y1.1)	2	1	5	3	74	41	95	53	4	2	3,52	3,31
	memahami tupoksi pekerjaan (Y1.2)	8	4	31	17	79	44	57	32	5	3	3,11	
Ketelitian Kerja	teliti dalam bekerja (Y1.3)	4	2	9	5	71	39	86	48	10	6	3,49	3,6
	antar pegawai saling memberikan koreksi (Y1.4)	3	2	4	2	45	25	116	64	12	7	3,72	
Volume yang dihasilkan	pembagian pekerjaan sesuai dengan target kerja (Y1.5)	6	3	11	6	81	45	75	42	7	4	3,36	3,36
	kinerja pegawai sesuai dengan target kerja (Y1.6)	7	4	15	8	69	38	82	46	7	4	3,37	
Efisiensi Kerja	pendistribusian kerja telah proposional (Y1.7)	1	1	25	14	62	34	86	48	6	3	3,39	3,32
	kinerja pegawai efisien (Y1.8)	3	2	24	13	87	48	56	31	10	6	3,25	
Ketekunan Kerja	tekun dalam bekerja (Y1.9)	6	3	23	13	83	46	51	28	17	9	3,27	3,49
	tujuan lembaga tercapai (Y1.10)	1	1	3	2	61	34	94	52	21	12	3,72	

Sumber : Data primer diolah, 2017

Lanjutan Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Item	STS		TS		N		S		SS		Rerata Item	Rerata Indikator
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Inisiatif	pegawai diberi kesempatan berinisiatif (Y1.11)	7	4	15	8	69	38	82	46	7	4	3,37	3,38
	lembaga mau menerima kritik (Y1.12)	1	1	25	14	62	34	86	48	6	3	3,39	
Sikap terhadap pekerjaan	mampu bersikap dengan baik dalam bekerja (Y1.13)	3	2	24	13	87	48	56	31	10	6	3,25	3,26
	bersikap positif terhadap pekerjaan (Y1.14)	6	3	23	13	83	46	51	28	17	9	3,27	
Kerjasama	terjalin hubungan kerjasama antar pegawai dan pimpinan (Y1.15)	1	1	3	2	61	34	94	52	21	12	4,5	4,01
	adanya kerjasama sehingga pekerjaan menjadi ringan (Y1.16)	2	1	5	3	74	41	95	53	4	2	3,52	
Kemampuan bekerja sendiri	mampu bekerja mandiri(Y1.17)	8	4	31	17	79	44	57	32	5	3	3,11	3,3
	bekerja penuh tanggung-jawab (Y1.18)	4	2	9	5	71	39	86	48	10	6	3,49	
Absensi dan Ketepatan Hadir	bekerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan (Y1.19)	3	2	4	2	45	25	116	64	12	7	3,72	3,54
	disiplin dalam menaati jam kerja (Y1.20)	6	3	11	6	81	45	75	42	7	4	3,36	
Rata-Rata Frekuensi Variabel Y												3,459	3,459

Sumber : Data primer diolah, 2017

Pada tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa distribusi frekuensi item-item variabel Kinerja Pegawai pada item pertanyaan Y1.1 yang mengukur persepsi responden tentang “mampu menjalankan tugas kerja”. Menurut persepsi responden lebih cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 53% dan pilihan tidak setuju sebanyak 3%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,52 yang termasuk dalam katagori sesuai. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan setuju bahwa pegawai mampu menjalankan tugas kerja yang menjadi tanggung-jawab pegawai.

Pada item Y1.2 mengukur persepsi responden tentang “memahami tupoksi pekerjaan”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari responden yang menyatakan setuju sebanyak 32% dan memilih pilihan tidak setuju sebanyak 17% dengan nilai rata-rata sebesar 3,11 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan setuju bahwa pegawai mampu dan telah memahami tupoksi kerja masing-masing.

Pada item Y1.3 mengukur persepsi responden tentang “teliti dalam bekerja”. Menurut persepsi responden lebih cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 48% dan pilihan tidak setuju sebanyak 5%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,49 yang termasuk dalam katagori sesuai. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan setuju bahwa ketelitian kerja pegawai dapat diandalkan.

Pada item Y1.4 mengukur persepsi responden tentang “antar pegawai saling memberikan koreksi”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari responden yang menyatakan setuju sebanyak 64% dan pilihan tidak

setuju sebanyak 2%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,72 yang termasuk dalam katagori sesuai. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan setuju bahwa pegawai saling memberikan koreksi terhadap hasil kerja masing-masing.

Pada item Y1.5 mengukur persepsi responden tentang “pembagian pekerjaan sesuai dengan target kerja”. Menurut persepsi responden lebih cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 42% dan pilihan tidak setuju sebanyak 6%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,36 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan cukup setuju bahwa pembagian kerja disesuaikan dengan target masing-masing pegawai.

Pada item Y1.6 mengukur persepsi responden tentang “kinerja pegawai sesuai dengan target kerja”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari responden yang menyatakan setuju sebanyak 46% dan memilih tidak setuju sebanyak 8%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,37 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan cukup setuju bahwa kinerja pegawai sesuai dengan target kerja yang ditetapkan lembaga.

Pada item Y1.7 mengukur persepsi responden tentang “pendistribusian kerja telah proposional”. Menurut persepsi responden lebih cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 48% dan pilihan tidak setuju hanya sebanyak 14%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,39 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan cukup setuju bahwa pendistribusian kerja yang proposional kepada pegawai mendorong efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pada item Y1.8 mengukur persepsi responden tentang “kinerja pegawai efisien”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari responden yang menyatakan setuju sebanyak 31% dan memilih tidak setuju hanya sebanyak 13%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,25 yang termasuk katagori cukup. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan cukup setuju bahwa kinerja pegawai yang efisien mempercepat penyelesaian pekerjaan.

Pada item Y1.9 mengukur persepsi responden tentang “tekun dalam bekerja”. Menurut persepsi responden lebih cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 28% dan pilihan tidak setuju sebanyak 13%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,27 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan cukup setuju bahwa pegawai tekun dalam bekerja hingga pekerjaan selesai dengan tepat waktu.

Pada item Y1.10 mengukur persepsi responden tentang “tujuan lembaga tercapai”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari responden yang menyatakan setuju sebanyak 52% dan memilih tidak setuju hanya sebanyak 2%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,72 yang termasuk dalam katagori sesuai. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan setuju bahwa tujuan lembaga dapat tercapai apabila pegawai tekun dalam bekerja.

Pada item Y1.11 mengukur persepsi responden tentang “pegawai diberi kesempatan berinisiatif”. Menurut persepsi responden lebih cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 46% dan pilihan tidak setuju sebanyak 8%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,37 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini

menggambarkan sebagian responden menyatakan cukup setuju bahwa kesempatan berinisiatif akan memberikan masukan perbaikan bagi lembaga.

Pada item Y1.12 mengukur persepsi responden tentang “lembaga mau menerima kritik” Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari responden yang menyatakan setuju sebanyak 48% dan memilih tidak setuju hanya sebanyak 14%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,39 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan cukup setuju bahwa lembaga mau menerima kritik yang membangun kelembagaan.

Pada item Y1.13 mengukur persepsi responden tentang “mampu bersikap dengan baik dalam bekerja”. Menurut persepsi responden lebih cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 31% dan pilihan tidak setuju sebanyak 13%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,25 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan cukup setuju bahwa pegawai selama ini mampu menunjukkan sikap yang baik dalam melayani pimpinan maupun teman sekerja.

Pada item Y1.14 mengukur persepsi responden tentang “bersikap positif terhadap pekerjaan” Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari responden yang menyatakan setuju sebanyak 28% dan memilih tidak setuju hanya sebanyak 13%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,27 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan setuju bahwa pegawai memiliki sikap positif dalam menyikapi pekerjaan yang diampu dan menjadi tanggung-jawab pegawai.

Pada item Y1.15 mengukur persepsi responden tentang “terjalin hubungan kerjasama antar pegawai dan pimpinan”. Menurut persepsi responden lebih cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 52% dan pilihan tidak setuju sebanyak 2%, dengan nilai rata-rata sebesar 4,5 yang termasuk dalam katagori sesuai. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan setuju bahwa selama ini terjalin kerjasama dan saling membantu diantara pegawai dan pimpinan.

Pada item Y1.16 mengukur persepsi responden tentang “adanya kerjasama sehingga pekerjaan menjadi ringan”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari responden yang menyatakan setuju sebanyak 53% dan memilih pilihan tidak setuju hanya sebanyak 3%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,52 yang termasuk dalam katagori sesuai. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan setuju bahwa kerjasama yang baik diantara pegawai mendorong pekerjaan menjadi ringan.

Pada item Y1.17 mengukur persepsi responden tentang “mampu bekerja mandiri”. Menurut persepsi responden lebih cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 32% dan pilihan tidak setuju sebanyak 17%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,11 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan cukup setuju bahwa pegawai memiliki kemampuan bekerja secara mandiri.

Pada item Y1.18 mengukur persepsi responden tentang “bekerja penuh tanggung-jawab”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti

dari responden yang menyatakan setuju sebanyak 48% dan memilih pilihan tidak setuju hanya sebanyak 5%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,49 yang termasuk dalam katagori sesuai. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan setuju bahwa pegawai mampu bekerja sendiri dengan penuh tanggung-jawab.

Pada item Y1.19 mengukur persepsi responden tentang “bekerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan”. Menurut persepsi responden lebih cenderung menyatakan setuju, terbukti dari pilihan setuju sebanyak 64% dan pilihan tidak setuju sebanyak 2%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,72 yang termasuk dalam katagori sesuai. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan setuju bahwa pegawai memiliki komitmen kerja sesuai dengan waktu kerja yang ditetapkan lembaga.

Pada item Y1.20 mengukur persepsi responden tentang “disiplin dalam menaati jam kerja”. Menurut persepsi responden cenderung menyatakan setuju, terbukti dari responden yang menyatakan setuju sebanyak 42% dan memilih pilihan tidak setuju hanya sebanyak 6%, dengan nilai rata-rata sebesar 3,36 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini menggambarkan sebagian responden menyatakan cukup setuju bahwa pegawai disiplin mentaati jam kerja lembaga.

Item variabel yang memiliki rata-rata jawaban terbesar adalah Y1.15, yaitu tentang “terjalin hubungan kerjasama antar pegawai dan pimpinan” dengan rata-rata sebesar 4.5. Hal tersebut membuktikan bahwa persepsi responden tentang “terjalin hubungan kerjasama antar pegawai dan pimpinan” mendapatkan apresiasi yang positif. Sementara itu, nilai rata-rata variabel yang terendah adalah Y1.2 yakni “memahami tupoksi pekerjaan” dengan nilai rata-rata sebesar 3,11 yang termasuk

dalam katagori cukup. Hal ini menggambarkan responden memiliki apresiasi yang cukup positif karena cukup memahami tupoksi pekerjaan. Selain itu item variabel terendah kedua adalah Y1.17 yakni “mampu bekerja mandiri” dengan nilai rata-rata 3,11 yang termasuk dalam katagori cukup. Hal ini juga menggambarkan rsponden memiliki apresiasi cukup positif karena cukup mampu bekerja mandiri.

4.4. Uji Instrumen Penelitian

4.4.1 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2005) uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah setiap item pernyataan kuesioner dalam suatu variabel sudah dapat mewakili variabel tersebut atau belum, untuk melakukan uji validitas digunakan program SPSS 20.00 for Windows. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan korelasi pearson validity dengan teknik product moment yaitu skor tiap item dikorelasikan dengan skor total. Untuk mengetahui validitas yaitu membandingkan rhitung> rtabel pada taraf nyata 5% dengan degree of freedom (df) = $n - 2$. Pada penelitian ini (df) = $180 - 2 = 178$ pada uji dua arah dengan alpha 5% maka rtabel adalah 0,1463. Dari output SPSS 20.00 for Windows, maka dapat disusun dalam tabel berikut :

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R hitung	R tabel	Signifikansi	Keterangan
Kepemimpinan Spiritual (X1)	X1.1	0,671	0,1463	0,000	Valid
	X1.2	0,606	0,1463	0,000	Valid
	X1.3	0,626	0,1463	0,000	Valid
	X1.4	0,456	0,1463	0,000	Valid
	X1.5	0,610	0,1463	0,000	Valid
	X1.6	0,547	0,1463	0,000	Valid
	X1.7	0,592	0,1463	0,000	Valid
	X1.8	0,492	0,1463	0,000	Valid
	X1.9	0,524	0,1463	0,000	Valid
	X1.10	0,248	0,1463	0,001	Valid
	X1.11	0,602	0,1463	0,000	Valid
	X1.12	0,545	0,1463	0,000	Valid
	X1.13	0,671	0,1463	0,000	Valid
	X1.14	0,606	0,1463	0,000	Valid
	X1.15	0,626	0,1463	0,000	Valid
	X1.16	0,456	0,1463	0,000	Valid
	X1.17	0,515	0,1463	0,000	Valid
	X1.18	0,415	0,1463	0,000	Valid
	X1.19	0,541	0,1463	0,000	Valid
	X1.20	0,426	0,1463	0,000	Valid
Motivasi (X2)	X2.1	0,686	0,1463	0,000	Valid
	X2.2	0,715	0,1463	0,000	Valid
	X2.3	0,673	0,1463	0,000	Valid
	X2.4	0,757	0,1463	0,000	Valid
	X2.5	0,545	0,1463	0,000	Valid
	X2.6	0,440	0,1463	0,000	Valid

Lanjutan Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R hitung	R tabel	Signifikansi	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	Y1.1	0,480	0,1463	0,000	Valid
	Y1.2	0,553	0,1463	0,000	Valid
	Y1.3	0,537	0,1463	0,000	Valid
	Y1.4	0,691	0,1463	0,000	Valid
	Y1.5	0,528	0,1463	0,000	Valid
	Y1.6	0,609	0,1463	0,000	Valid
	Y1.7	0,580	0,1463	0,000	Valid
	Y1.8	0,628	0,1463	0,000	Valid
	Y1.9	0,629	0,1463	0,000	Valid
	Y1.10	0,636	0,1463	0,000	Valid
	Y1.11	0,609	0,1463	0,000	Valid
	Y1.12	0,580	0,1463	0,000	Valid
	Y1.13	0,628	0,1463	0,000	Valid
	Y1.14	0,629	0,1463	0,000	Valid
	Y1.15	0,636	0,1463	0,000	Valid
	Y1.16	0,480	0,1463	0,000	Valid
	Y1.17	0,553	0,1463	0,000	Valid
	Y1.18	0,537	0,1463	0,000	Valid
	Y1.19	0,691	0,1463	0,000	Valid
	Y1.20	0,528	0,1463	0,000	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2017.

Hasil uji validitas yang tertera pada Tabel 4.9 melalui ketentuan yang sebelumnya ditetapkan yaitu perbandingan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, nilai r_{tabel} sebesar 0,1463 dan tingkat signifikansi $< 0,05$, menunjukkan bahwa hasil dari tiap item seluruh variabel baik variabel independen Kepemimpinan Spiritual (X1), Motivasi (X2), maupun variabel dependen Kinerja Pegawai (Y) masing-masing memiliki hasil $r_{hitung} < r_{tabel}$, dan signifikansi $< 0,05$. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data. Dengan kata lain, berarti seluruh item pada variabel Kepemimpinan Spiritual terbukti mengukur Kepemimpinan Spiritual. Seluruh item pada variabel Motivasi terbukti mengukur

Motivasi.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas data digunakan Alpha Cronbach. Item dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih (Ghozali, 2005). Dengan menggunakan bantuan Software SPSS 20.00, didapatkan hasil perhitungan nilai koefisien Alpha Cronbach sebagai berikut :

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Spiritual (X1)	0,870	Reliabel
Motivasi (X2)	0,720	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,899	Reliabel

Sumber : Data Primer, 2017

Dari Tabel 4.10 dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang diujikandinyatakan lulus uji reliabilitas data dengan koefisien Cronbach's Alpha > 0,60. Hal ini membuktikan bahwa pernyataan dalam kuesioner dari tiap variabel handal atau memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Dengan kata lain, variabel kepemimpinan spiritual dapat dipercaya atau diandalkan. Variabel motivasi dapat dipercaya atau diandalkan. Variabel kinerja pegawai dapat dipercaya atau diandalkan.

4.5 Uji Asumsi Klasik

Dalam menggunakan analisis regresi, agar persamaan yang dibuat dapat menunjukkan hubungan yang valid atau tidak valid maka perlu dilakukan uji asumsi klasik pada model regresi yang dilakukan. Dengan kata lain, model regresi linear dapat disebut sebagai model yang baik jika memenuhi asumsi klasik. Dalam penelitian ini, uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas merupakan uji-uji yang digunakan untuk uji asumsi klasik.

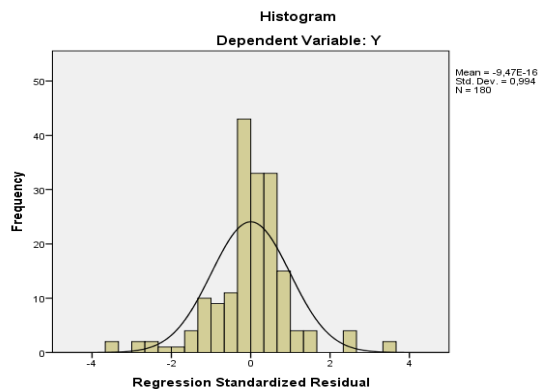
4.5.1 Uji Normalitas

Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan menurut Ghazali (2012:163) yaitu sebagai berikut:

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Selain menggunakan P-Plot, normalitas juga dapat dideteksi menggunakan histogram uji normalitas berdasar bentuk kurva. Data dikatakan normal jika bentuk kurva memiliki kemiringan yang cenderung imbang, baik pada sisi kiri maupun sisi kanan, dan kurva membentuk menyerupai lonceng yang hampir sempurna.:

Gambar 4.1
Histogram Hasil Uji Normalitas



Sumber : Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan grafik histogram maupun grafik normal plot pada Gambar 4.1 histogram uji normalitas menunjukkan bahwa batang histogram mempunyai kemiripan bentuk dengan kurva normal (berbentuk seperti lonceng). Hal ini membuktikan bahwa pola distribusi normal. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.

4.5.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui korelasi antara variabel bebas yang digunakan dalam model regresi. Dalam mendeteksi adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai VIF (Value Inflation Factor). Apabila nilai $VIF > 10$, maka terjadi multikolinieritas, sebaliknya apabila nilai $VIF < 10$ dan nilai Tolerance lebih dari 0,1 maka tidak terjadi multikolinieritas. Berikut adalah hasil analisis terhadap nilai VIF dan Tolerance :

Tabel 4.11
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Spiritual (X1)	0,579	1,726	Non Multikolinieritas
Motivasi (X2)	0,579	1,726	Non Multikolinieritas

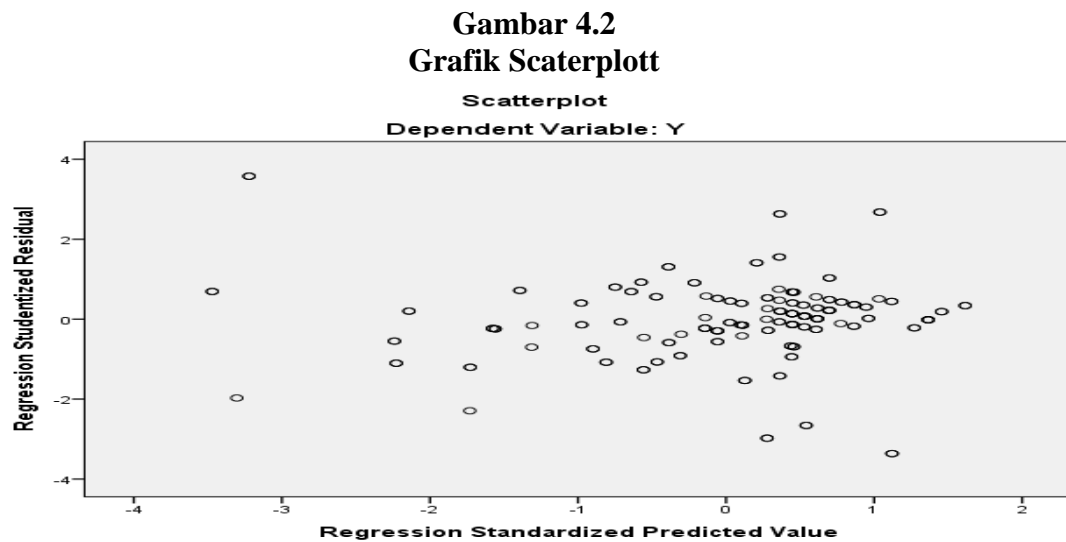
Sumber : Data Primer diolah, 2017

Tabel 4.11 menunjukkan nilai VIF masing-masing variabel bebas tidak ada yang memiliki nilai lebih dari 10. Masing-masing variabel bebas memiliki nilai $VIF < 10$. Perhitungan nilai Tolerance juga menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai Tolerance kurang dari 0.1. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi penelitian ini.

4.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas dipergunakan untuk menguji adanya perbedaan varian residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Apabila varian residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Salah satu cara mendeteksi adanya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot. Jika titik-titik pada grafik membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah

terjadi heteroskedastisitas. Kemudian, jika titik-titik memiliki pola yang tidak teratur menyebar diatas dan dibawah 0 pada sumbu Y, maka hal ini mengindikasi terjadi heteroskedastisitas atau yang disebut homokedastisitas. Grafik scatterplot pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut yang menyatakan bahwa data yang diteliti merupakan heteroskedastisitas.



Sumber : Data Primer diolah , 2017

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa diagram dengan tampilan scatterplot menyebar pola tertentu yang teratur bergelombang, melebar dan, menyempit maka mengindikasi telah terjadi heteroskedastisitas. Dengan demikian, terdapat gejala heteroskedastisitas.

4.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mendapatkan pengaruh variabel-variabel bebas (X1 dan X2) terhadap variabel terikat (Y). Dalam pengolahan data dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel independen dan dependen. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan Software SPSS 20.00 didapatkan ringkasan seperti pada Tabel 4.12 berikut :

Tabel 4.12
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	B (<i>Standardized Coeffisient</i>)	t Hitung	Sig.	Keterangan
X1	0,468	5,942	0,000	Signifikan
X2	0,183	2,327	0,021	Signifikan
Adjusted R ² = 0,357 F- Hitung = 50,528 F- Tabel = 3,046 Sig. F = 0,000 t - Tabel = 1,973381 A = 0,05				

Sumber : Data Primer, diolah 2017

Dari Tabel 4.12, diperoleh model regresi sebagai berikut :

$$Y = 13,325 + 0,468X_1 + 0,183X_2 + \varepsilon$$

Interpretasi model regresi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Y = variabel terikat yang nilainya akan diprediksi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y) yang nilainya diprediksi oleh kepemimpinan spiritual (X_1) dan motivasi (X_2).
2. $\beta_1 = 0,468$ merupakan koefisien arah variabel kepemimpinan spiritual (X_1) yang mempengaruhi kinerja pegawai (Y). Koefisien regresi (β_1) sebesar 0,468 dengan tanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan spiritual (X_1) memiliki hubungan yang searah dengan variabel kinerja pegawai (Y). Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa apabila terdapat kenaikan skala tanggapan responden sebanyak 1 satuan pada X_1 dan variabel yang lain dianggap tetap atau tidak ada perubahan sama sekali, maka akan terjadi peningkatan pada variabel Y sebesar 0,468. Dapat dilihat bahwa koefisien yang diperoleh bernilai positif, jadi apabila terjadi peningkatan pada X_1 , maka Y akan meningkat, dan sebaliknya apabila X_1 menurun, maka akan terjadi penurunan pada Y .
3. $\beta_2 = 0,183$ merupakan koefisien arah variabel motivasi (X_2) yang mempengaruhi kinerja pegawai (Y). Koefisien regresi (β_2) sebesar 0,183 dengan tanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi (X_2) memiliki hubungan yang searah dengan variabel kinerja pegawai (Y). Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa apabila terdapat kenaikan skala tanggapan responden sebanyak 1 satuan pada X_2 dan variabel yang lain dianggap tetap atau tidak ada perubahan sama sekali, maka akan terjadi peningkatan pada variabel Y

sebesar 0,183. Dapat dilihat bahwa koefisien yang diperoleh bernilai positif, jadi apabila terjadi peningkatan pada X2, maka Y akan meningkat, dan sebaliknya apabila X2 menurun, maka akan terjadi penurunan pada Y.

4.7 Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.13
Koefisien Determinasi Penelitian

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,603 ^a	,364	,357	3,713

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan Spiritual

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer, diolah 2017

Berdasarkan Tabel 4.13 maka dapat diketahui Adjusted R Square (R^2) sebesar 0,357 atau 35,7%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan Spiritual (X1), Motivasi (X2), dapat mempengaruhi variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 35,7% sedangkan sisanya 64,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas. Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil koefisien korelasi berganda (R) menggambarkan lemahnya hubungan antara Kepemimpinan Spiritual (X1) dan Motivasi (X2) secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 0,357 atau 35,7%. Hal ini

berarti hubungan antara keseluruhan variabel independen dengan variabel dependen adalah belum erat karena nilai R belum mendekati 1.

4.8 Pengujian Hipotesis

4.8.1 Hasil Uji Hipotesis Pertama (Uji F)

Menurut Ghozali (2016) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Uji ini memiliki kriteria $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan signifikansi F di bawah 0.05 (5%). Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka secara simultan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat, dan sebaliknya jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat. Dengan menggunakan bantuan Software SPSS 20.00, didapatkan hasil uji F sebagai berikut Tabel 4.14 :

Tabel 4.14
Hasil Uji F (Uji Simultan)

Model	Df	F	Sig.	Keterangan
<i>Regression</i>	2	50,628	0,000	Signifikan
<i>Residual</i>	177			
Total	179			

Sumber : Data Primer, diolah 2017

Berdasarkan Tabel 4.14 maka diperoleh F_{tabel} sebesar 3,046 sedangkan nilai F_{hitung} sebesar 50,628 sehingga dari perhitungan di atas dapat diketahui nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Spiritual (X1) dan Motivasi (X2) secara bersama-sama memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Universitas Darul Ulum Jombang sehingga hipotesis diterima.

4.8.2 Hasil Uji Hipotesis Kedua Kepemimpinan Spiritual (X1) berpengaruh pada Kinerja Pegawai (Y) (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yakni Kepemimpinan Spritual (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan cara membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar 95% ($\alpha = 5\%$) diperoleh t_{tabel} sebesar 1,973381. Adapun perbandingan antara nilai t_{hitung} dan t_{tabel} dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut.

Tabel 4.15
Perbandingan Antara Nilai t_{hitung} dan t_{tabel}

Variabel	t hitung	t tabel	Keterangan
Kepemimpinan Spiritual (X1)	5,942	1,973381	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan perbandingan antara t_{hitung} dan t_{tabel} pada Tabel 4.15, pengujian terhadap variabel Kepemimpinan Spiritual (X1) menghasilkan t_{hitung} sebesar 5,942 sedangkan t_{tabel} 1,973381 maka nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $5,942 > 1,973381$ dan nilai signifikansi (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari α (0,05). Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa secara parsial Kepemimpinan Spiritual (X1) berpengaruh terhadap

Kinerja Pegawai (Y) pada Universitas Darul Ulum Jombang. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shofwa (2013).

4.8.3 Hasil Uji Hipotesis Ketiga Motivasi (X2) berpengaruh pada Kinerja Pegawai (Y) (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yakni Motivasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan cara membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} dengan derajat kebebasan (degree of freedom) sebesar 95% ($\alpha = 5\%$) diperoleh t_{tabel} sebesar 1,973381. Adapun perbandingan antara nilai t_{hitung} dan t_{tabel} dapat dilihat pada Tabel 4.16 berikut :

Tabel 4.16
Perbandingan Antara Nilai t_{hitung} dan t_{tabel}

Variabel	t hitung	t tabel	Keterangan
Motivasi (X2)	2,327	1,973381	Signifikan

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan perbandingan antara t_{hitung} dan t_{tabel} pada Tabel 4.16, pengujian terhadap variabel Motivasi (X2) menghasilkan t_{hitung} sebesar 2,327 sedangkan t_{tabel} 1,973 maka nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $2,327 > 1,973381$ nilai signifikansi (p) sebesar 0,021 yang lebih kecil dari α (0,05). Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa secara parsial Motivasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Universitas

Darul Ulum Jombang. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Tampi (2014).

4.8.4 Hasil Pengujian Hipotesis Keempat (Uji Dominan)

Tabel 4.17
Hasil Analisis Regresi

Peringkat	Variabel	Koefisien Beta	Pengaruh
1	X1	0,468	Signifikan
2	X2	0,183	Signifikan

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Pengujian terhadap hipotesis keempat bertujuan untuk menguji pengaruh dominan dari variabel Kepemimpinan Spiritual (X1) dan Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Universitas Darul Ulum Jombang. Dalam menentukan variabel independen yang dominan dalam mempengaruhi variabel dependen maka dilihat dari nilai koefisien standarisasi (standardized beta coefficients) yang terbesar. Berdasarkan uji regresi linear berganda, pengujian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Spiritual memiliki nilai koefisien standarisasi (standardized beta coefficients) terbesar yakni sebesar 0,468. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis keempat diterima. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa variabel Kepemimpinan Spiritual berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai Universitas Darul Ulum Jombang. Penelitian ini mendukung penelitian Shofwa (2013) bahwa variabel Kepemimpinan Spiritual berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai.

4.9 Pembahasan Hasil Penelitian

4.9.1 Pengaruh Parsial

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini telah dapat diketahui bahwa secara parsial kepemimpinan spiritual yang terdiri atas 4 indikator yaitu siddiq, amanah, fathanah, dan tabligh (M. Quraish Shihab dalam Tusriyanto, 2014) dan motivasi yang terdiri atas 3 indikator yaitu intensitas, arah perilaku, dan tujuan (Robbins 2012 : 222) mempengaruhi kinerja pegawai Universitas Darul Ulum Jombang.

Kepemimpinan spiritual dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam penelitian Shofwa (2013) kepemimpinan spiritual mempengaruhi kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan motivasi juga mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam penelitian Tampi (2014) motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya mengenai pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan spiritual yang terdiri atas 4 indikator yaitu siddiq, amanah, fathanah, dan tabligh (M. Quraish Shihab dalam Tusriyanto, 2014) terbukti memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dari nilai rata-rata indikator, yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yakni indikator tabligh dengan nilai rata-rata indikator 3,59 yang menunjukkan bahwa artinya kepemimpinan yang tabligh-lah yang mampu menggambarkan dengan baik tentang kepemimpinan spiritual di Universitas Darul Ulum Jombang.

Sedangkan pada variabel motivasi, terdiri atas 3 indikator yaitu intensitas, arah perilaku, dan tujuan (Robbins 2012 : 222). Indikator motivasi yang berpengaruh dominan adalah arah perilaku motivasi dengan nilai rata-rata indikator 3,55. Arah perilaku motivasi disini ditandai dengan pegawai yang termotivasi untuk menjalankan visi dan misi lembaga serta termotivasi dengan adanya penghargaan yang diberikan bagi pegawai yang berprestasi.

4.9.2 Pengaruh Simultan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini diketahui bahwa secara simultan atau bersamaan kepemimpinan spiritual yang terdiri atas 4 indikator yaitu siddiq, amanah, fathanah , dan tabligh (M.Quraish Shihab dalam Tusriyanto, 2014) dan motivasi yang terdiri atas 3 indikator yaitu intensitas, arah perilaku, dan tujuan (Robbins 2012 : 222) mempengaruhi kinerja pegawai Universitas Darul Ulum Jombang. Dalam penelitian Shofwa (2013) kepemimpinan spiritual mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam penelitian ini kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian Tampi (2014) motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pada distribusi frekuensi jawaban responden tentang kepemimpinan spiritual, nilai rata-rata indikator yang didapatkan oleh indikator siddiq yaitu 3,41 yang termasuk katagori sesuai. Hal ini menggambarkan persepsi responden menyatakan setuju dengan indikator siddiq yang memiliki item yaitu pimpinan berperilaku jujur,

pimpinan bekerja sesuai standar operating prosedur, pimpinan konsisten dengan ucapan, sikap dan perbuatan, pimpinan mengakui jika ada kesalahan, dan pimpinan bertanggungjawab terhadap kebijakan. Pada distribusi frekuensi jawaban tentang kepemimpinan spiritual indikator amanah mendapatkan nilai rata-rata indikator 3,39 yang termasuk katagori cukup. Hal ini menggambarkan persepsi responden menyatakan cukup setuju dengan indikator amanah yang memiliki item yaitu pimpinan dapat dipercaya, pimpinan mampu mengemban visi dan misi, pimpinan mampu melestarikan nilai leluhur, pimpinan memberikan layanan optimal, dan merasa nyaman dipimpin oleh pimpinan yang amanah. Pada distribusi frekuensi jawaban responden tentang kepemimpinan spiritual indikator fathanah memiliki nilai rata-rata indikator 3,52. Hal ini menggambarkan persepsi responden menyatakan setuju dengan indikator fathanah yang memiliki item pimpinan cerdas dalam mengelola lembaga, pimpinan mampu membangun mitra kerja, pimpinan mampu memberikan solusi, pimpinan bijaksana, dan pimpinan memiliki banyak ide. Pada distribusi frekuensi jawaban responden tentang kepemimpinan spiritual indikator tabligh memiliki nilai rata-rata indikator 3,59. Hal ini menggambarkan persepsi responden menyatakan setuju dengan indikator tabligh yang memiliki item pimpinan menyampaikan visi dan misi dengan jelas dan mudah, pimpinan komunikatif, argumen pemimpin dalam menyelesaikan masalah mudah diterima, pimpinan berkomunikasi dengan santun, dan pimpinan mendistribusikan pekerjaan secara proporsional.

Pada distribusi frekuensi jawaban responden tentang motivasi, indikator intensitas memiliki nilai rata-rata indikator 3,39. Hal ini menggambarkan persepsi responden menyatakan cukup setuju dengan indikator intensitas yang memiliki item semangat dalam bekerja dan perhatian pimpinan. Pada distribusi frekuensi jawaban responden tentang motivasi, indikator arah perilaku memiliki nilai rata-rata indikator 3,55. Hal ini menggambarkan persepsi responden menyatakan setuju dengan indikator arah perilaku yang memiliki item motivasi menjalankan visi dan misi dan penghargaan bagi pegawai berprestasi. Pada distribusi frekuensi jawaban responden tentang motivasi, indikator tujuan memiliki nilai rata-rata indikator 2,98. Hal ini menggambarkan persepsi responden menyatakan cukup setuju dengan indikator tujuan yang memiliki item puas menyelesaikan pekerjaan benar dan tepat waktu dan senang memperoleh penghargaan pimpinan dan teman sejawat.

Dapat disimpulkan bahwa secara simultan kepemimpinan spiritual dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan rincian, kepemimpinan spiritual mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai sedangkan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

4.9.3 Pengaruh Dominan

Selanjutnya untuk tujuan penelitian yang keempat, yang bertujuan mengetahui variabel dominan antara kepemimpinan spiritual dan motivasi terhadap kinerja pegawai, telah diperoleh hasil bahwa kepemimpinan spiritual adalah yang paling

dominan yang memberikan pengaruh besar terhadap terwujudnya kinerja pegawai pada Universitas Darul Ulum Jombang sehingga hipotesa diterima.

Pada distribusi frekuensi jawaban responden tentang kepemimpinan spiritual, nilai rata-rata indikator yang didapatkan oleh indikator siddiq yaitu 3,41 yang termasuk katagori sesuai. Hal ini menggambarkan persepsi responden menyatakan setuju dengan indikator siddiq yang memiliki item yaitu pimpinan berperilaku jujur, pimpinan bekerja sesuai standar operating prosedur, pimpinan konsisten dengan ucapan, sikap dan perbuatan , pimpinan mengakui jika ada kesalahan, dan pimpinan bertanggungjawab terhadap kebijakan. Item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu pimpinan berperilaku jujur dengan nilai rata-rata 3,61 dan item yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu pimpinan mengakui jika ada kesalahan dengan nilai rata-rata 3,17.

Pada distribusi frekuensi jawaban tentang kepemimpinan spiritual indikator amanah mendapatkan nilai rata-rata indikator 3,39 yang termasuk katagori cukup. Hal ini menggambarkan persepsi responden menyatakan cukup setuju dengan indikator amanah yang memiliki item yaitu pimpinan dapat dipercaya, pimpinan mampu mengemban visi dan misi, pimpinan mampu melestarikan nilai leluhur, pimpinan memberikan layanan optimal, dan merasa nyaman dipimpin oleh pimpinan yang amanah. Item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu pimpinan dapat dipercaya dengan nilai rata-rata 3,74 dan item yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu merasa nyaman dipimpin oleh pimpinan yang amanah dengan nilai rata-rata 3,02.

Pada distribusi frekuensi jawaban responden tentang kepemimpinan spiritual indikator fathanah memiliki nilai rata-rata indikator 3,52. Hal ini menggambarkan persepsi responden menyatakan setuju dengan indikator fathanah yang memiliki item pimpinan cerdas dalam mengelola lembaga, pimpinan mampu membangun mitra kerja, pimpinan mampu memberikan solusi, pimpinan bijaksana, dan pimpinan memiliki banyak ide. Item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu pimpinan mampu memberikan solusi dengan nilai rata-rata 3,61 dan item yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu pimpinan cerdas dalam mengelola lembaga dengan nilai rata-rata 3,44.

Pada distribusi frekuensi jawaban responden tentang kepemimpinan spiritual indikator tabligh memiliki nilai rata-rata indikator 3,59. Hal ini menggambarkan persepsi responden menyatakan setuju dengan indikator tabligh yang memiliki item pimpinan menyampaikan visi dan misi dengan jelas dan mudah, pimpinan komunikatif, argumen pemimpin dalam menyelesaikan masalah mudah diterima, pimpinan berkomunikasi dengan santun, dan pimpinan mendistribusikan pekerjaan secara proporsional. Item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu pimpinan mendistribusikan pekerjaan secara proporsional dengan nilai rata-rata 3,78 dan item yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu pimpinan menyampaikan visi dan misi dengan jelas dan mudah dengan nilai rata-rata 3,17.

Dari hasil penelitian ini yang memiliki nilai rata-rata indikator tertinggi adalah indikator tabligh. Item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi pada indikator tabligh yaitu pimpinan mendistribusikan pekerjaan secara proporsional dengan rata-rata 3,78

. Hal ini menunjukkan bahwa dalam orientasi jangka pendek pimpinan pada Universitas Darul Ulum mampu mendistribusikan pekerjaan kepada dosen dan karyawan dengan melihat kemampuan masing-masing dari dosen dan karyawan tersebut dengan batasan-batasan tertentu. Batasan tersebut berupa kemampuan akademis karyawan, kecakapan fisik, maupun komunikasi sehingga pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan sesuai dengan kemampuan mereka. Pemimpin dapat melihat kelemahan sekaligus kekuatan per individu yang bekerja dibawahnya dan dengan cara yang sama pula ia akan mampu mendistribusikan tugas sesuai dengan beban tertentu yang bisa ditangani oleh anak buahnya. Pada saat yang bersamaan, seorang pemimpin juga harus mampu membangun komunikasi yang baik antara dirinya dengan anak buahnya, bukan sekedar berkaitan dengan istilah teknis melainkan juga kepekaan untuk melihat kondisi yang sedang berjalan di sekitarnya menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan (Rapl M. Stogdill dalam Dadang Suhardan, 2009). Komunikasi yang dilakukan pimpinan Universitas Darul Ulum kepada dosen dan karyawan menjadi hal efektif dan tepat karena pemimpin dapat berbicara langkah-langkah macam apa yang perlu diterapkan supaya pendistribusian pekerjaan menjadi sesuatu yang lebih efektif dan berguna, tidak hanya untuk perkembangan dosen dan karyawan melainkan juga untuk perkembangan Universitas Darul Ulum secara keseluruhan.

Dari hasil penelitian, item yang memiliki nilai rata-rata terendah pada indikator tabligh yaitu yaitu pimpinan menyampaikan visi dan misi dengan jelas dan mudah dengan rata-rata 3,17 . Hal ini menunjukkan bahwa yang termasuk katagori cukup.

Hasil analisis diskripsi menggambarkan kebanyakan persepsi responden menyatakan cukup setuju bahwa pimpinan mampu menyampaikan visi dan misi lembaga dengan jelas dan mudah untuk dijalankan. Dalam orientasi jangka panjang baik visi maupun sasaran-sasaran yang ingin dicapai adalah sebuah kerangka yang dipikirkan dan dimaknai oleh pemimpin. Seorang pemimpin dalam sebuah organisasi atau perusahaan harus bisa menentukan arah yang jelas bagi bawahannya agar dapat mengoptimalkan kinerja sehingga mencapai tujuan bersama. Adanya visi dan misi yang ada pada Universitas Darul Ulum bukan hanya menunjukkan arah, tetapi juga memberi inspirasi dan menjadi sumber kekuatan bagi penggerak di dalamnya sehingga pemimpin dituntut untuk berpikir kreatif, inovatif, dan sistematis (Supiansyah, 2014). Hal ini dikarenakan visi yang jelas akan berpengaruh terhadap kualitas serta keefektivitasan dalam menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tujuan dan masa depan organisasi

Berdasarkan pada indikator kepemimpinan spiritual maka yang paling dominan adalah indikator tabligh. Hal tersebut menunjukkan yang menunjukkan bahwa artinya kepemimpinan yang tabligh-lah yang mampu menggambarkan dengan baik tentang kepemimpinan spiritual di Universitas Darul Ulum Jombang. Oleh karena itu kepemimpinan tabligh harus tetap dijaga dan indikator kepemimpinan spiritual yang lain seperti siddiq, amanah, dan fathanah lebih diperhatikan agar kinerja pegawai dapat meningkat.

4.10 Implikasi Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian ini dan analisis dapat dilihat bahwa kinerja pegawai memang dipengaruhi secara bersama-sama oleh kepemimpinan spiritual dan motivasi.

Pada penelitian ini, kepemimpinan spiritual memiliki beberapa indikator variabel yang digunakan yaitu seperti siddiq, amanah, fathanah, dan tabligh (M. Quraish Shihab dalam Tusriyanto, 2014). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pada indikator kepemimpinan spiritual maka yang paling dominan adalah indikator tabligh. Hal tersebut menunjukkan yang menunjukkan bahwa artinya kepemimpinan yang tabligh-lah yang mampu menggambarkan dengan baik tentang kepemimpinan spiritual di Universitas Darul Ulum Jombang. Oleh karena itu kepemimpinan yang tabligh harus tetap dijaga dan diperhatikan agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Dalam penelitian ini, motivasi menurut (Robbins 2012 : 222) memiliki beberapa faktor yaitu intensitas, arah perilaku, dan tujuan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa indikator motivasi yang berpengaruh dominan adalah arah perilaku motivasi. Arah perilaku motivasi disini ditandai dengan pegawai yang termotivasi untuk menjalankan visi dan misi lembaga serta termotivasi dengan adanya penghargaan yang diberikan bagi pegawai yang berprestasi.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan spiritual menjadi faktor dominan terciptanya suatu kinerja pegawai pada Universitas Darul Ulum. Hal ini tidak terlepas dari motivasi yang ada. Sangat penting diperhatikan antara kepemimpinan spiritual dan

motivasi dengan kinerja pegawai. Agar pegawai dapat menjalankan kinerja dengan baik maka pola kepemimpinan spiritual dan motivasi yang ada pada Universitas Darul Ulum Jombang bisa lebih ditingkatkan lagi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual dan motivasi terhadap kinerja pegawai Universitas Darul Ulum Jombang. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan spiritual mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Universitas Darul Ulum Jombang. Kepemimpinan tabligh yang mampu menggambarkan dengan baik tentang kepemimpinan spiritual di Universitas Darul Ulum Jombang. Oleh karena itu kepemimpinan tabligh harus tetap dijaga dan indikator kepemimpinan spiritual yang lain seperti siddiq, amanah, dan fathanah lebih diperhatikan agar kinerja pegawai dapat meningkat.
2. Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Universitas Darul Ulum Jombang. Arah perilaku motivasi disini ditandai dengan pegawai yang termotivasi untuk menjalankan visi dan misi lembaga serta termotivasi dengan adanya penghargaan yang diberikan bagi pegawai yang berprestasi. Oleh karena itu pemimpin pada Universitas Darul Ulum Jombang diharapkan dapat selalu memberikan motivasi kepada pegawainya dengan cara memberi penghargaan kepada pegawai yang berprestasi sehingga pegawai akan selalu bersemangat dalam meningkatkan kinerjanya.

3. Kepemimpinan spiritual dan motivasi secara bersamaan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Universitas Darul Ulum Jombang. Keduanya memiliki pengaruh yang dimana kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai begitu juga dengan motivasi yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
4. Diantara variabel kepemimpinan spiritual dan motivasi yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Universitas Darul Ulum Jombang adalah kepemimpinan spiritual. Oleh karena itu, sewajarnya dipertahankan guna meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Universitas Darul Ulum Jombang.

5.2 Saran

Sesuai dengan hasil analisis serta pembahasan yang telah disimpulkan, bahwa variabel bebas kepemimpinan spiritual dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Darul Ulum. Oleh karena itu, peneliti mengajukan beberapa saran:

1. Kontribusi indikator tabligh dalam kepemimpinan spiritual memiliki nilai rata-rata indikator yang paling tinggi maka sewajarnya dipertahankan guna meningkatkan kinerja pegawai di Universitas Darul Ulum Jombang. Dalam orientasi jangka pendek Pimpinan Universitas Darul Ulum Jombang dapat berbicara apa yang perlu diterapkan supaya pendistribusian pekerjaan menjadi sesuatu yang efektif dan berguna, tidak hanya untuk perkembangan dosen dan karyawan melainkan juga untuk perkembangan Universitas Darul Ulum Jombang secara keseluruhan. Dalam orientasi jangka panjang, dengan adanya visi dan misi yang dimiliki oleh Universitas Darul Ulum Jombang maka Pimpinan pada Universitas Darul Ulum Jombang harus mampu memberi inspirasi dan berpikir kreatif, inovatif, dan sistematis kepada pegawai.
2. Kontribusi indikator arah perilaku motivasi dengan item motivasi menjalankan visi dan misi dan penghargaan bagi pegawai berprestasi memiliki kontribusi dominan pada motivasi pegawai. Untuk itu arah perilaku motivasi perlu dipertahankan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Universitas Darul Ulum Jombang dengan cara pimpinan harus bisa menyampaikan niat yang kuat dan memotivasi dosen dan karyawan untuk

mewujudkan visi bersama yang inspiratif demi masa depan. Selain itu, pimpinan dapat meningkatkan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dengan cara diberikannya insentif finansial, hadiah, cuti, kenaikan jabatan, maupun liburan gratis.

3. Universitas Darul Ulum Jombang dibangun berdasarkan azas nilai-nilai keislaman, oleh karena itu indikator kepemimpinan spiritual perlu dikaji lebih mendalam guna mencari kepemimpinan spiritual seperti apakah yang mampu meningkatkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Yogyakarta.
- Anwar Sanusi, 2011, Metode Penelitian Bisnis, Salemba Empat, Jakarta Silalahi. 2003. Pengantar Metode Penelitian, Jakarta: Erlangga.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Universitas Trisakti.
- Ari Cahyono, Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan Di Universitas Pawyatan Daha Kediri. Kediri : Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi. Vol.1 No. 1 Tahun 2012.
- Armstrong, M., and Baron. (1998), Manajemen Sumber Daya Manusia. Media Kompetindo. Jakarta.
- Fry, Louis W; Vitucci, Steve; Cedillo, Marie. (2003). Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement and Establishing a Baseline. Leadership Quarterly, 16(5), 835-863.
- Fry, L. (2008). Toward a Theory of Spiritual Leadership. The Leadership Quarterly Vol.1, No.14, pp.693-727.

Ghozali, 2006, Model Regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi dan anormal atau mendeteksi normal, hal 41.

Ghozali, 2006, Model Regresi yang baik adalah yang heteroskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas, hal 44.

Ghozali, 2006, Uji Autokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah dalam suatu model regresi linier terdapat korelasi antara pengganggu pada periode t dengan kesalahan ada periode $t-1$ (sebelumnya), hal 45

Hartono Jogiyanto, 2004, Metodologi Penelitian Bisnis, Edisi 2004-2005, BPFEYogyakarta.

Heri Pratikto, Perilaku Konsumsi Berbasis Motivasi Spiritual Islami Guru-Guru Mata Pelajaran Ekonomi Pada SMA/MA. Malang: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Tahun 15 No. 1. Maret 2010.

Heru Sulisty, Pengaruh Kepemimpinan Spritual dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. Semarang : Jurnal EKOBIS. Volume 1. Nomor 2. Juli 2009.

Imam Ghozali. 2005. Analisis Multivariate SPSS. Universitas Diponegoro: Semarang.

Malayu SP Hasibuan.2005. Manajemen (Dasar, Pengertian, dan Masalah). Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Malayu SP Hasibuan. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Edisi Revisi Bumi Aksara.

Muafi dalam Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan Terhadap Kinerja Religius: Studi Empiris Di Kawasan Industri Rungkut Surabaya (SIER), Yogyakarta : Jurnal JSB Nomor 8 Vol. 3. Tahun 2003.

Murtadha Muthahari. 1995. Falsafah Akhlak. Bandung : Pustaka Hidayah

Prabu, A. (2005). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim, Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya. Vol.3, No 6.

Prabu, A. (2007). Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Penerbit Refika Aditama. Bandung

Rahmawati, Anita. 2016. Model Kepemimpinan Spiritual Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan di BMT se-Kabupaten Pati. Iqtishadia, Vol. 9, No. 2, 2016

Robbins, Stephen P. (2003). Perilaku Organisasi. Edisi Sembilan. Jakarta : PT. Indeks.

Robbins, Stephen. P. 2006. Perilaku organisasi. Edisi Bahasa Indonesia. Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.

Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2007. Manajemen. Gramedia. Jakarta.

- Shofwa, Yoiz. (2013). Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto. *Jurnal Pro Bisnis*, 6(1), 1-19.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia. Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharli & Bahtiar. (2010). *Manajemen Keperawatan dengan Perilaku Praktis*. Erlangga.
- Sureskiarti, Enok. (2015). *Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Kinerja Perawat dalam Melaksanakan Asuhan Keperawatan di RSUD Dr. H. Soewondo Kendal*. Tesis, Program Studi Magister Keperawatan Fakultas Kedokteran Universitas Diponegoro, Semarang.
- Tampi, Bryan Johannes. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)*. *Journal "Acta Diurna"* Volume III. No.4 Tahun 2014.
- Tobroni. *Spiritual Leadership The Problem Solver: Krisis Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam*. <http://tobroni.staff.umm.ac.id/2010/11/29/> di download tanggal 20 Agustus 2013.

Tobroni. (2015). Spiritual Leadership: A Solutions of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia. *British Journal of Education*, 3(11), 40-53. (2005). *Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran*. Disertasi, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta.

Tusriyanto. 2014. Kepemimpinan Spiritual Menurut M. Quraish Shihab. *Journal AKADEMIKA*, Vol. 19, No. 01, Januari -Juni 2014.

Wibowo,M.P. (2007). *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN “Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dosen dan Karyawan Universitas Darul Ulum Jombang)”

Kepada Yang Terhormat

Bapak/Ibu/Sdr (i) Dosen dan Karyawan Universitas Darul Ulum Jombang

di

Tempat

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Kuesioner ini digunakan sebagai bahan penelitian dalam rangka penyusunan Skripsi yang menjadi salah satu syarat menyelesaikan sarjana Strata Satu (S1), oleh Puteri Syarifah Alsakinah, mahasiswa Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang. Mohon Bapak/ibu/Sdr/i berkenan mengisi kuesioner dengan jujur dan objektif sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Karena hal ini sangat membantu keberhasilan penelitian ini. Saya menjamin kerahasiaan atas data dan informasi yang diberikan kepada saya untuk tidak diberitahukan kepada pihak lain dalam kepentingan apapun.

Akhir kata, atas kerjasama dan perhatian Bapak/Ibu/Sdr (i) dalam penelitian ini, saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Hormat Saya,

(Puteri Syarifah Al-Sakinah)

Contact Person Peneliti

No. HP : 082131047396

Email : puterisyarifahas@gmail.com

Keterangan : SS = Sangat Setuju STS = Sangat Tidak Setuju
N = Netral S= Setuju TS = Tidak Setuju

KUESIONER
Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai
(Studi Pada Dosen dan Karyawan Universitas Darul Ulum Jombang)

Petunjuk:

Jawablah semua pertanyaan yang ada dan pilih salah satu yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dari 5 jawaban, beri tanda √ di kolom sebelah kanan untuk pilihan anda pada jawaban yang dipilih.:

Nomor Responden :

SS = Sangat Setuju = 5

S = Setuju = 4

N = Netral = 3

TS = Tidak Setuju = 2

STS = Sangat Tidak Setuju = 1

Kuisiomer : Kepemimpinan Spiritual (X1)

No	Item pertanyaan/Instrumen penelitian	SS	S	N	TS	STS
1.	Siddiq Pemimpin berperilaku jujur sesuai ajaran agama Islam					
2.	Pemimpin bekerja sesuai SOP yang berlaku					
3.	Ucapan, sikap dan perbuatan pimpinan konsisten dalam manajemen kepemimpinan					
4.	Pimpinan bersedia mengakui jika ada kesalahan/kekurangan kebijakan yang diputuskan					
5.	Pimpinan bersedia mempertanggung jawabkan kebijakan yang telah diputuskan					
6.	Amanah: Pimpinan dapat dipercaya					
7.	Pimpinan berkemampuan mengemban visi misi lembaga					
8.	Pimpinan berkemampuan melestarikan nilai-nilai luhur lembaga dalam kepemimpinannya					
9.	Pimpinan mempunyai dedikasi pelayanan optimal					
10.	Nyaman dengan pelayanan karena kepemimpinan yang amanah					

No	Item pertanyaan/Instrumen penelitian	SS	S	N	TS	STS
11.	Fatanah: Pimpinan mempunyai ide dalam mengelola lembaga					
12.	Pimpinan berkemampuan membangun mitra kerja dengan instansi/lembaga di luar lembaga					
13.	Pimpinan berkemampuan memberi solusi terbaik ketika ada permasalahan kinerja					
14.	Pimpinan bijaksana ketika menyelesaikan permasalahan kinerja pegawai					
15.	Pimpinan selalu memberi ide bagus untuk pengembangan lembaga.					
16.	Tabligh: Visi misi lembaga disampaikan pimpinan dengan jelas, dapat dipahami					
17.	Pimpinan komunikatif dalam menyampaikan pendapat					
18.	Argumentasi pimpinan dapat diterima ketika menyelesaikan permasalahan kinerja					
19.	Pimpinan berkomunikasi dengan sopan santun					
20.	Pimpinan mendistribusi pekerjaan secara proporsional					
	Kuesioner 2: Motivasi (X2)					
21.	Intensitas : Saya bersemangat kerja di Universitas Darul Ulum					
22.	Adanya perhatian pimpinan terhadap prestasi kerja memotivasi kinerja pegawai					
23.	Arahan Perilaku Motivasi: Visi misi lembaga yang jelas memotivasi kinerja pegawai					
24.	Penghargaan pimpinan terhadap pegawai yang berprestasi menyemangati kinerja pegawai					
25.	Tujuan : Saya merasa puas ketika mampu menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu					
26.	Saya merasa senang apabila pekerjaan yang dilakukan dapat dihargai oleh pimpinan dan teman sejawat					

No	Item pertanyaan/Instrumen penelitian	SS	S	N	TS	STS
----	--------------------------------------	----	---	---	----	-----

	Kuisisioner 3 = Kinerja Pegawai (Y)				
	Pemahaman dan kecakapan kerja:				
27	Pegawai berkemampuan menjalankan tugas kerja yang menjadi tanggung jawab pegawai				
28	Pegawai telah memahami Tupoksi masing-masing				
	Ketelitian kerja				
29	Ketelitian kerja pegawai dapat diandalkan				
30	Pegawai saling memberikan koreksi terhadap hasil kerja masing-masing				
	Volume yang dihasilkan:				
31	Pembagian kerja disesuaikan dengan target masing-masing pegawai.				
32	Kinerja pegawai sudah sesuai dengan target kerja yang ditetapkan				
	Efisiensi kerja:				
33	Pendistribusian kerja yang proporsional kepada pegawai mendorong efisiensi				
34	Kinerja pegawai yang efisien mempercepat penyelesaian pekerjaan				
	Ketekunan kerja:				
35	Ketekunan kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas bagus sehingga hasil pekerjaan selesai tepat waktu.				
36	Tujuan lembaga dapat tercapai apabila pegawai tekun bekerja				

No	Item pertanyaan/Instrumen penelitian	SS	S	N	TS	STS
	Inisiatif :					
37	Pegawai diberi kesempatan berinisiatif, memberi masukan untuk perbaikan lembaga					
38	Lembaga menerima kritik yang membangun kelembagaan dari pegawai					
	Sikap terhadap pekerjaan:					
39	Pegawai menunjukkan sikap yang baik dalam melayani pimpinan maupun sesama pegawai					
40	Pegawai bersikap positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai					
	Kerjasama:					
41	Terjalin kerja sama kinerja saling membantu di antara pimpinan dan pegawai dan pimpinan					
42	Kerjasama yang baik di antara pegawai mendorong pekerjaan terasa ringan					
	Kemampuan bekerja sendiri:					
43	Pegawai memiliki kemandirian dalam melaksanakan tugasnya					
44	Saya mampu bekerja secara mandiri dan menyelesaikan pekerjaan penuh tanggung jawab					
	Absensi dan ketepatan hadir:					
45	Pegawai berkomitmen kerja sesuai waktu kerja yang ditetapkan lembaga					
46	Pegawai berdisiplin dalam mentaati jam kerja					

Lampiran

Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Spiritual (X1)

		Correlations																				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,292	,495	,012	,408	,299	,278	,384	,288	-.062	,366	,299	1,000	,292	,495	,012	,317	,538	,391	,205	,671
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,873	,000	,000	,000	,000	,000	,409	,000	,000	,000	,000	,000	,873	,000	,000	,000	,006	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.2	Pearson Correlation	,292	1	,367	,059	,352	,332	,344	,518	,266	,030	,446	,192	,292	1,000	,367	,059	,252	,113	,136	,252	,606
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,434	,000	,000	,000	,000	,000	,691	,000	,010	,000	,000	,000	,434	,001	,131	,068	,001	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.3	Pearson Correlation	,495	,367	1	,153	,250	,288	,255	,351	,262	-.101	,293	,017	,485	,367	1,000	,153	,294	,274	,340	,289	,626
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,040	,001	,000	,001	,000	,000	,176	,000	,826	,000	,000	,000	,040	,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.4	Pearson Correlation	,012	,059	,153	1	,273	,100	,209	-.095	,412	,462	,149	,436	,012	,059	,153	1,000	,187	-.172	,202	-.017	,456
	Sig. (2-tailed)	,873	,434	,040		,000	,182	,005	,206	,000	,000	,046	,000	,873	,434	,040	,000	,012	,021	,007	,821	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.5	Pearson Correlation	,408	,352	,250	,273	1	,293	,443	,168	,273	,267	,270	,376	,408	,352	,250	,273	,117	,194	,234	,306	,610
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,024	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,117	,009	,002	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.6	Pearson Correlation	,299	,332	,288	,100	,293	1	,466	,344	,030	-.084	,435	,309	,299	,332	,288	,100	,256	,241	,299	,403	,547
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,182	,000		,000	,000	,691	,264	,000	,000	,000	,000	,000	,182	,001	,001	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.7	Pearson Correlation	,278	,344	,255	,209	,443	,466	1	,353	,405	,158	,297	,315	,278	,344	,255	,209	,206	,179	,131	,246	,592
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,005	,000	,000		,000	,000	,034	,000	,000	,000	,000	,001	,005	,006	,016	,079	,001	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.8	Pearson Correlation	,384	,518	,351	-.095	,168	,344	,353	1	,181	-.262	,317	,134	,384	,518	,351	-.095	,315	,195	,239	,162	,492
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,206	,024	,000	,000		,015	,000	,000	,074	,000	,000	,000	,206	,000	,009	,001	,030	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.9	Pearson Correlation	,288	,266	,262	,412	,273	,030	,405	,181	1	,454	,190	,447	,288	,266	,262	,412	,066	-.077	,163	-.037	,524
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,691	,000	,015		,000	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,375	,304	,028	,625	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.10	Pearson Correlation	-.062	,030	-.101	,462	,267	-.084	,158	-.262	,454	1	,054	,321	-.062	,030	-.101	,462	,039	-.132	,055	-.017	,248
	Sig. (2-tailed)	,409	,691	,176	,000	,000	,264	,034	,000	,000		,468	,000	,409	,691	,176	,000	,599	,078	,465	,820	,001
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.11	Pearson Correlation	,366	,446	,293	,149	,270	,435	,297	,317	,190	,054	1	,442	,366	,446	,293	,149	,323	,203	,290	,235	,602
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,046	,000	,000	,000	,000	,011	,468		,000	,000	,000	,000	,046	,000	,006	,000	,001	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.12	Pearson Correlation	,299	,192	,017	,436	,376	,309	,315	,134	,447	,321	,442	1	,299	,192	,017	,436	,247	,069	,195	-.024	,545
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,826	,000	,000	,000	,000	,074	,000	,000	,000		,000	,010	,826	,000	,001	,354	,009	,748	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.13	Pearson Correlation	1,000	,292	,495	,012	,408	,299	,278	,384	,288	-.062	,366	,299	1	,292	,495	,012	,317	,538	,391	,205	,671
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,873	,000	,000	,000	,000	,000	,409	,000	,000		,000	,000	,873	,000	,000	,000	,006	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.14	Pearson Correlation	,292	1,000	,367	,059	,352	,332	,344	,518	,266	,030	,446	,192	,292	1	,367	,059	,252	,113	,136	,252	,606
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,434	,000	,000	,000	,000	,000	,691	,000	,010	,000		,000	,434	,001	,131	,068	,001	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.15	Pearson Correlation	,495	,367	1,000	,153	,250	,288	,255	,351	,262	-.101	,293	,017	,485	,367	1	,153	,294	,274	,340	,289	,626
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,040	,001	,000	,001	,000	,000	,176	,000	,826	,000	,000		,040	,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.16	Pearson Correlation	,012	,059	,153	1,000	,273	,100	,209	-.095	,412	,462	,149	,436	,012	,059	,153	1	,187	-.172	,202	-.017	,456
	Sig. (2-tailed)	,873	,434	,040	,000	,000	,182	,005	,206	,000	,000	,046	,000	,873	,434	,040		,012	,021	,007	,821	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.17	Pearson Correlation	,317	,252	,294	,187	,117	,256	,206	,315	,066	,039	,323	,247	,317	,252	,294	,187	1	,346	,295	,202	,515
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,012	,117	,001	,006	,000	,375	,599	,000	,001	,000	,001	,000	,012		,000	,000	,007	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.18	Pearson Correlation	,538	,391	,274	-.172	,194	,241	,179	,195	-.077	-.132	,203	,069	,538	,391	,274	-.172	,346	1	,435	,428	,415
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,021	,009	,001	,016	,009	,304	,078	,006	,354	,000	,000	,000	,021	,000		,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.19	Pearson Correlation	,391	,136	,340	,202	,234	,299	,131	,239	,163	,055	,290	,195	,391	,136	,340	,202	,295	,435	1	,423	,541
	Sig. (2-tailed)	,000	,068	,000	,007	,002	,000	,079	,001	,028	,465	,000	,009	,000	,068	,000	,007	,000	,000		,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
X1.20	Pearson Correlation	,205	,252	,289	-.017	,306	,403	,246	,162	-.037	-.017	,235	-.024	,205	,252	,289	-.017	,202	,428	,423	1	,426
	Sig. (2-tailed)	,006	,001	,000	,821	,000	,000	,001	,030	,625	,820	,001	,748	,006	,001	,000	,821	,007	,000	,000		,000
	N	180	180	180	180																	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran

Hasil Uji Validitas Motivasi (X2)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,428**	,559**	,560**	,113	,023	,686**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,132	,761	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
X2.2	Pearson Correlation	,428**	1	,393**	,440**	,279**	,169*	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,024	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
X2.3	Pearson Correlation	,559**	,393**	1	,677**	,024	-,096	,673**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,749	,198	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
X2.4	Pearson Correlation	,560**	,440**	,677**	1	,165*	,060	,757**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,027	,424	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
X2.5	Pearson Correlation	,113	,279**	,024	,165*	1	,496**	,545**
	Sig. (2-tailed)	,132	,000	,749	,027		,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
X2.6	Pearson Correlation	,023	,169*	-,096	,060	,496**	1	,440**
	Sig. (2-tailed)	,761	,024	,198	,424	,000		,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
X2	Pearson Correlation	,686**	,715**	,673**	,757**	,545**	,440**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180	180	180

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran

Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai (Y)

		Correlations																				
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Y1.19	Y1.20	Y1
Y1.1	Pearson Correlation	1	,320	,296	,375	,157	,051	,197	,210	,214	,154	,051	,197	,210	,214	,154	1,000	,320	,296	,375	,157	,480
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,035	,495	,008	,005	,004	,040	,495	,008	,005	,004	,040	,000	,000	,000	,000	,035	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.2	Pearson Correlation	,320	1	,363	,528	,085	,140	,041	,178	,383	,157	,140	,041	,178	,383	,157	,320	1,000	,363	,528	,085	,553
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,256	,061	,582	,017	,000	,035	,061	,582	,017	,000	,035	,000	,000	,000	,000	,256	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.3	Pearson Correlation	,296	,363	1	,372	,148	,101	,219	,082	,378	,217	,101	,219	,082	,378	,217	,296	,363	1,000	,372	,148	,537
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,047	,175	,003	,276	,000	,003	,175	,003	,276	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,047	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.4	Pearson Correlation	,375	,528	,372	1	,266	,272	,140	,371	,445	,346	,272	,140	,371	,445	,346	,375	,528	,372	1,000	,266	,691
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,060	,000	,000	,000	,000	,060	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.5	Pearson Correlation	,157	,085	,148	,266	1	,401	,418	,326	,013	,316	,401	,418	,326	,013	,316	,157	,085	,148	,266	1,000	,528
	Sig. (2-tailed)	,035	,256	,047	,000		,000	,000	,000	,866	,000	,000	,000	,866	,000	,035	,256	,047	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.6	Pearson Correlation	,051	,140	,101	,272	,401	1	,374	,515	,275	,366	1,000	,374	,515	,275	,366	,051	,140	,101	,272	,401	,609
	Sig. (2-tailed)	,495	,061	,175	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,495	,061	,175	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.7	Pearson Correlation	,197	,041	,219	,140	,418	,374	1	,449	,171	,414	,374	1,000	,449	,171	,414	,197	,041	,219	,140	,418	,580
	Sig. (2-tailed)	,008	,582	,003	,060	,000	,000		,000	,021	,000	,000	,000	,000	,021	,000	,008	,582	,003	,060	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.8	Pearson Correlation	,210	,178	,082	,371	,326	,515	,449	1	,231	,304	,515	,449	1,000	,231	,304	,210	,178	,082	,371	,326	,628
	Sig. (2-tailed)	,005	,017	,276	,000	,000	,000	,000		,002	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,005	,017	,276	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.9	Pearson Correlation	,214	,383	,378	,445	,013	,275	,171	,231	1	,493	,275	,171	,231	1,000	,493	,214	,383	,378	,445	,013	,629
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000	,866	,000	,021	,002		,000	,000	,021	,002	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,866	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.10	Pearson Correlation	,154	,157	,217	,346	,316	,366	,414	,304	,493	1	,366	,414	,304	,493	1,000	,154	,157	,217	,346	,316	,636
	Sig. (2-tailed)	,040	,035	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,040	,035	,003	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.11	Pearson Correlation	,051	,140	,101	,272	,401	1,000	,374	,515	,275	,366	1	,374	,515	,275	,366	,051	,140	,101	,272	,401	,609
	Sig. (2-tailed)	,495	,061	,175	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,495	,061	,175	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.12	Pearson Correlation	,197	,041	,219	,140	,418	,374	1,000	,449	,171	,414	,374	1	,449	,171	,414	,197	,041	,219	,140	,418	,580
	Sig. (2-tailed)	,008	,582	,003	,060	,000	,000		,000	,021	,000	,000		,000	,021	,000	,008	,582	,003	,060	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.13	Pearson Correlation	,210	,178	,082	,371	,326	,515	,449	1,000	,231	,304	,515	,449	1	,231	,304	,210	,178	,082	,371	,326	,628
	Sig. (2-tailed)	,005	,017	,276	,000	,000	,000	,000		,002	,000	,000	,000		,002	,000	,005	,017	,276	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.14	Pearson Correlation	,214	,383	,378	,445	,013	,275	,171	,231	1,000	,493	,275	,171	,231	1	,493	,214	,383	,378	,445	,013	,629
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000	,866	,000	,021	,002	,000	,000	,000	,021	,002		,000	,004	,000	,000	,000	,866	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.15	Pearson Correlation	,154	,157	,217	,346	,316	,366	,414	,304	,493	1,000	,366	,414	,304	,493	1	,154	,157	,217	,346	,316	,636
	Sig. (2-tailed)	,040	,035	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000		,040	,035	,003	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.16	Pearson Correlation	1,000	,320	,296	,375	,157	,051	,197	,210	,214	,154	,051	,197	,210	,214	,154	1	,320	,296	,375	,157	,480
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,035	,495	,008	,005	,004	,040	,495	,008	,005	,004	,040		,000	,000	,000	,035	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.17	Pearson Correlation	,320	1,000	,363	,528	,085	,140	,041	,178	,383	,157	,140	,041	,178	,383	,157	,320	1	,363	,528	,085	,553
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,256	,061	,582	,017	,000	,035	,061	,582	,017	,000	,035	,000		,000	,000	,256	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.18	Pearson Correlation	,296	,363	1,000	,372	,148	,101	,219	,082	,378	,217	,101	,219	,082	,378	,217	,296	,363	1	,372	,148	,537
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,047	,175	,003	,276	,000	,003	,175	,003	,276	,000	,003	,000	,000		,000	,047	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.19	Pearson Correlation	,375	,528	,372	1,000	,266	,272	,140	,371	,445	,346	,272	,140	,371	,445	,346	,375	,528	,372	1	,266	,691
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,060	,000	,000	,000	,000	,060	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Y1.20	Pearson Correlation	,157	,085	,148	,266	1,000	,401	,418	,326	,013	,316	,401	,418	,326	,013	,316	,157	,085	,148	,266	1	,528
	Sig. (2-tailed)	,035	,256	,047	,000		,000	,000	,000	,866	,000	,000	,000	,866	,000	,035	,256	,047	,000	,000		,000
</																						

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran

Uji Reliabilitas Kepemimpinan Spiritual (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	180	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	180	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,870	20

Uji Reliabilitas Motivasi (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	180	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	180	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,702	6

Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	180	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	180	100,0

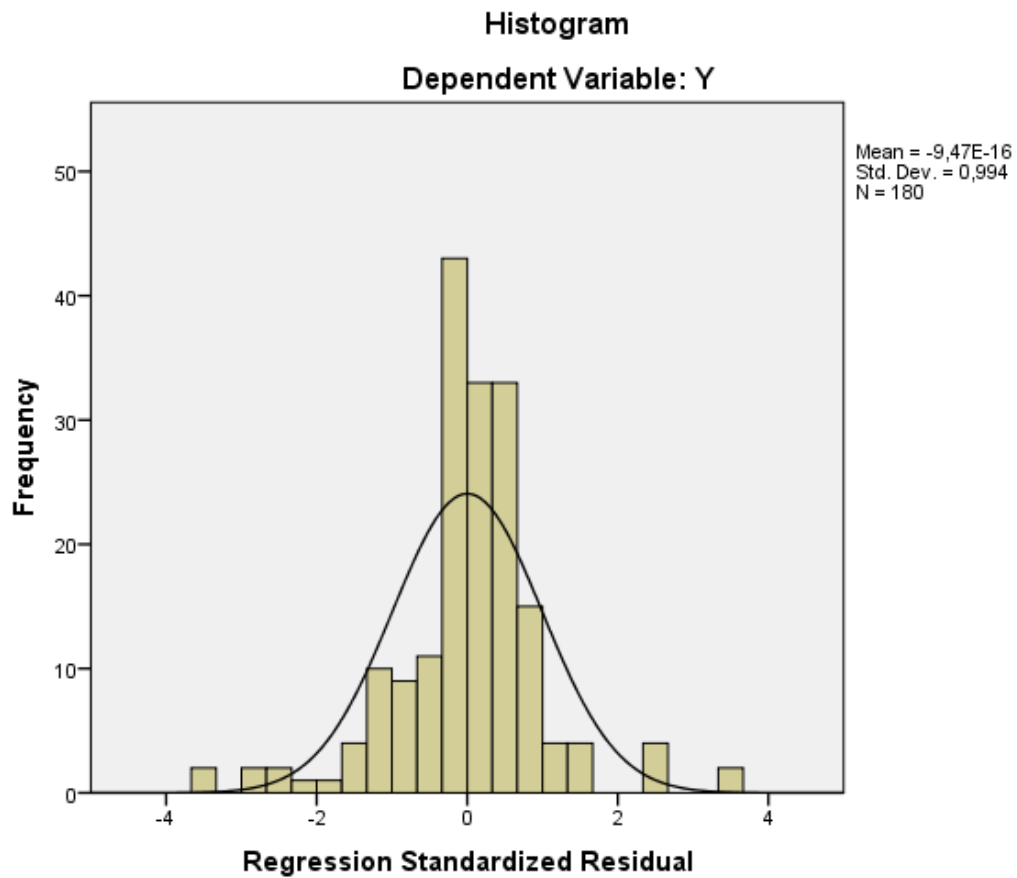
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	20

Lampiran Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas



Uji Multikolinieritas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,603 ^a	,364	,357	3,7126

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1395,631	2	697,816	50,628	,000 ^b
	Residual	2439,613	177	13,783		
	Total	3835,244	179			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13,325	2,106		6,326	,000		
	X1	,231	,039	,468	5,942	,000	,579	1,726
	X2	,240	,103	,183	2,327	,021	,579	1,726

a. Dependent Variable: Y

Coefficient Correlations^a

Model		X2	X1
1	Correlations		
	X2	1,000	-,649
	X1	-,649	1,000
	Covariances		
	X2	,011	-,003
	X1	-,003	,002

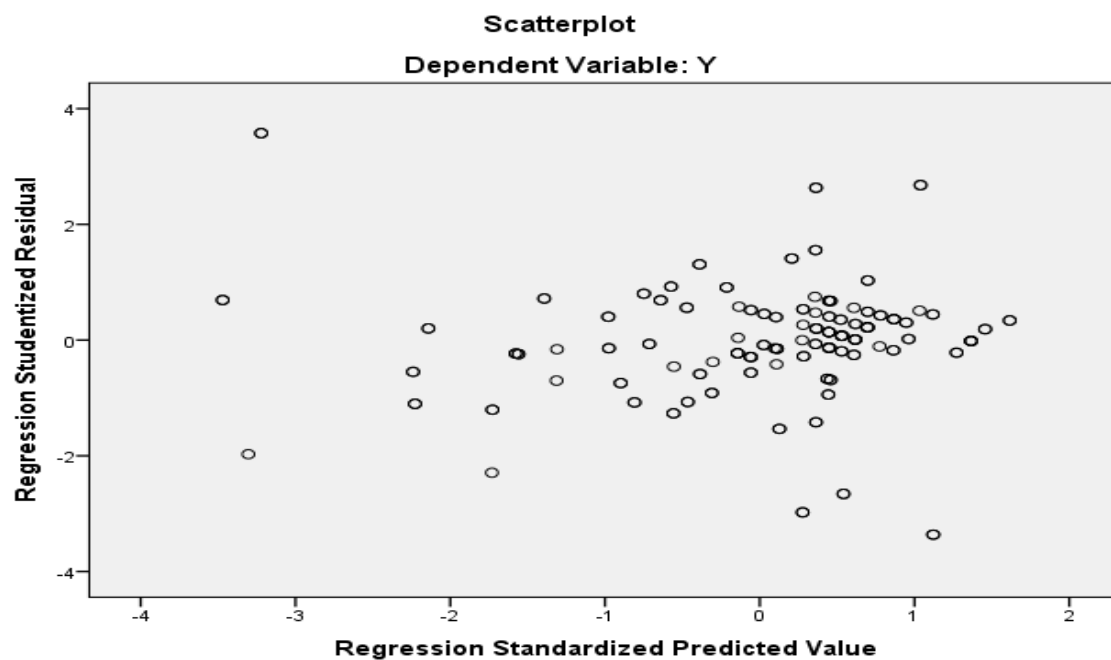
a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2,978	1,000	,00	,00	,00
	2	,015	13,945	,56	,00	,58
	3	,007	20,936	,44	1,00	,42

a. Dependent Variable: Y

Uji Heteroskedastisitas



Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13,325	2,106		6,326	,000
Kepemimpinan Spiritual	,231	,039	,468	5,942	,000
Motivasi	,240	,103	,183	2,327	,021

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Hasil Koefisien Determinasi R²

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,603 ^a	,364	,357	3,713

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan Spiritual

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1395,631	2	697,816	50,628	,000 ^b
	Residual	2439,613	177	13,783		
	Total	3835,244	179			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan Spiritual

Hasil Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,325	2,106		6,326	,000
	Kepemimpinan Spiritual	,231	,039	,468	5,942	,000
	Motivasi	,240	,103	,183	2,327	,021

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai